



CONSULTORIA EMPRESARIAL

Regulação de Utilidades Públicas | Avaliação & Gestão de Ativos | Auditoria & Riscos

Tarifas de Água e Saneamento





- **1 – Regulação Tarifária**
- 2 – Energia
- 3 – Saneamento
- 4 – Clientes
- 5 – A LMDM

1 – Regulação Tarifária

O Processo Revisional

O maior desafio do Regulador é definir uma tarifa que garanta o equilíbrio econômico-financeiro da Concessionária e, ao mesmo tempo, seja justa aos diferentes consumidores, de acordo com a participação de cada classe de consumo no custo total da Concessionária. Assim, divide-se o trabalho de cálculo da tarifa em “Receita Requerida”, também chamada de “Nível Tarifário”, que define o montante anual a ser faturado pela Concessionária, e em “Estrutura Tarifária”, que divide este faturamento pelas diferentes classes de consumo para calcular o valor unitário da tarifa.

Revisão Tarifária

**Receita
Requerida:**
Quanto se precisa?

**Estrutura
Tarifária:**
Como se obtém?

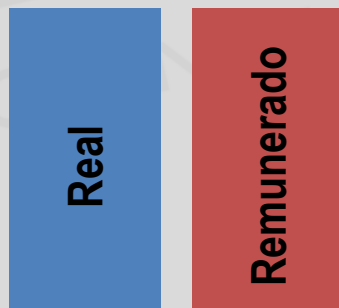
1 – Regulação Tarifária

O Processo Revisional

O produto entre a tarifa unitária e o mercado de cada classe de consumo deve, obrigatoriamente, representar a “Receita Requerida”. Esta, por sua vez, deve ser calculada de uma forma tal que incentive a contínua busca pela eficiência. Existem diferentes modelos de regulação, sendo divididos basicamente em “Cost Plus” (ou “Rate of Return”) e “Price Cap”.

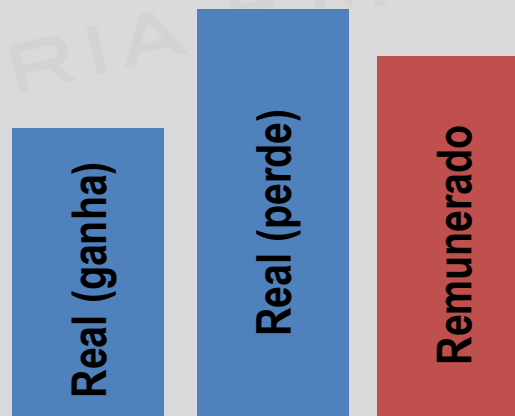
“Cost Plus”

Reembolso integral



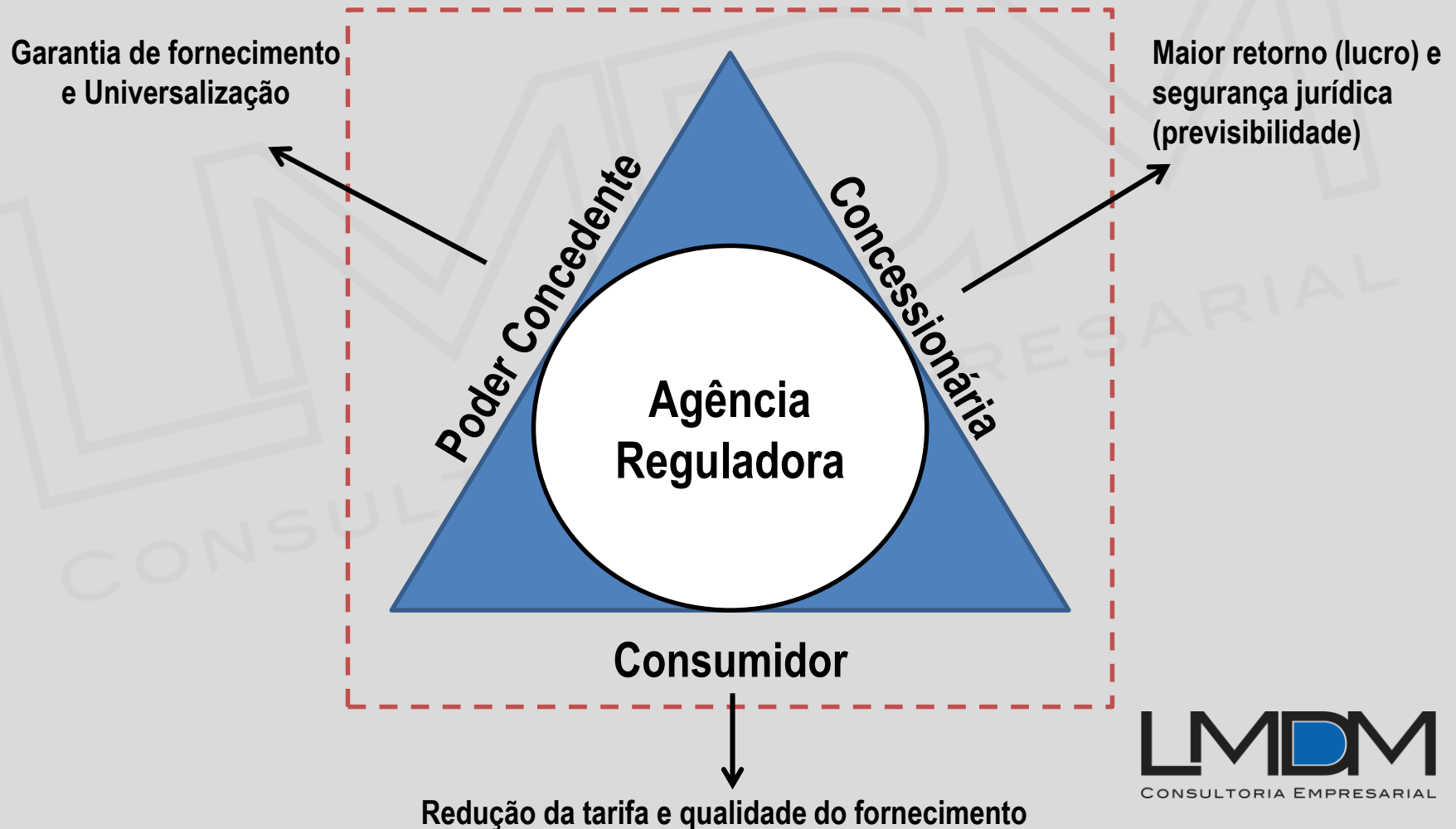
“Price Cap”

Limites de remuneração



1 – Regulação Tarifária

A Agência Reguladora deve equilibrar os interesses do Concedente, da Concessionária e do Consumidor





- 1 – Regulação Tarifária
- **2 – Energia**
- 3 – Saneamento
- 4 – Clientes
- 5 – A LMDM

2 – Energia

Revisão Tarifária a cada 4 anos

A regulação setorial é centralizada, e cabe à ANEEL definir os critérios para a revisão da Tarifa das concessionárias e permissionárias de distribuição e de transmissão de energia.

Farta regulação específica:

- Prodist
- Proret
- MCSE
- MCPSE
- REN 414
- Etc.



O Marco Regulatório

COMO COMEÇARAM AS MUDANÇAS – Anos 1990

- Processo de Reestruturação do Setor Elétrico:
 - Equacionar o déficit fiscal por meio da venda de ativos
 - Restaurar o fluxo de investimentos para um programa de investimentos
 - Aumentar a eficiência das empresas de energia
- Plano Nacional de Desestatização (PND)
- Extinção da Equalização Tarifária
- Encerra a Conta de Resultados a Compensar (CRC), com recursos do Tesouro
- Torna obrigatório o contrato entre geradores e distribuidores
- Lei Geral das Concessões (1995)
- ANEEL (1997)

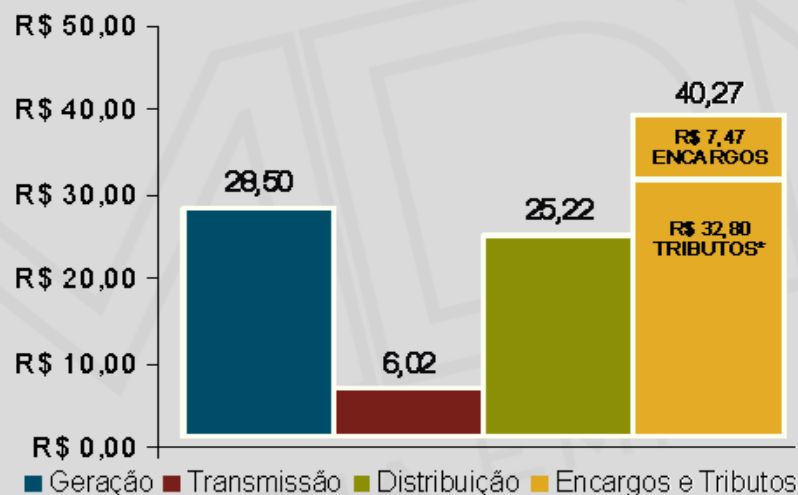
----- RACIONAMENTO EM 2001 -----

HOJE

- Combina planejamento com competição; investimento estatal e privado: “*Brazilian Hybrid Model*”
- Desverticalização
- No modelo anterior, as distribuidoras podiam contratar energia de empresas do mesmo grupo; no modelo atual, devem comprar a energia por meio de leilões públicos
- Todo o modelo foi criado para tentar obter o menor custo possível da energia, considerando que a distribuição de energia é um Monopólio Natural
- O próprio modelo de concessão de geração mudou de “maior ágio pelo uso do bem público – UBP” para “menor preço pela energia vendida”

A composição da Tarifa

- Distribuição de uma conta-exemplo de R\$100,00 na COPEL (PR), em 2009

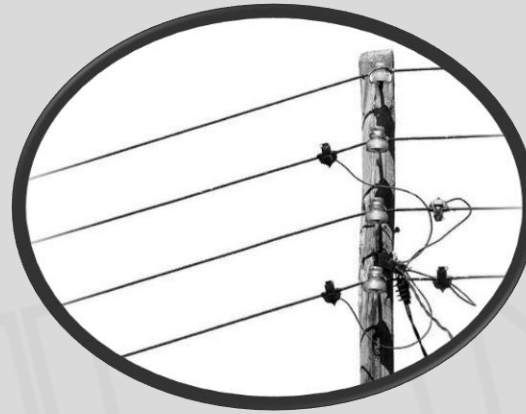


Os distribuidores são os grandes “arrecadadores” do Setor

Revisão Tarifária



Transmissoras: A Receita Requerida será obtida mediante a soma das parcelas RBSE, RPC, RBNI e RCDM, as duas últimas reposicionadas de modo a considerar os custos operacionais eficientes, a remuneração dos investimentos prudentes e a quota de reintegração regulatória.



Distribuidoras: A Receita Requerida será obtida mediante a soma dos Custos Gerenciáveis (Parcela B) e Custos Não Gerenciáveis (Parcela A), o que na prática significa a soma de todos os custos obrigatórios mais um valor-teto dos custos operacionais, que podem representar ganhos ou perdas.

O modelo é desenhado para a empresa sempre ganhar; se isso não acontecer, algo ela está fazendo de errado

O que compõe a tarifa?

Exemplo COPEL 2012

Componentes Tarifários	3CRTP	%
Parcela A (+)	4.584.535.340,35	75,96%
Parcela B (+)	1.544.354.529,71	25,59%
Outras Receitas (-)	49.291.978,73	-0,82%
Componentes Financeiros (+)	-44.076.634,99	-0,73%
Total Considerado	6.035.521.256,34	100,00%

	3CRTP	%
Compra de Energia para Revenda	3.177.086.835,06	69,30%
Encargos Setoriais	853.170.141,31	18,61%
Custo com Transporte de Energia	554.278.363,98	12,09%
Total da Parcela A	4.584.535.340,35	100,00%

	3CRTP	%
Custos Operacionais	984.179.287,08	63,73%
Remuneração do Capital	278.907.361,84	18,06%
Quota de Reintegração	281.267.880,78	18,21%
Total da Parcela B	1.544.354.529,71	100,00%

Total da Parcela B	3CRTP	%
Quota de Reintegração	281.267.880,78	18,21%
Remuneração do Capital	278.907.361,84	18,06%
Custos Operacionais	984.179.287,08	63,73%

Custos Não-Gerenciáveis. São reconhecidos integralmente na tarifa, já que a Concessionária não consegue reduzi-los

Custos Gerenciáveis. O CAPEX é reconhecido integralmente, o OPEX é reconhecido por um preço-teto

Eventos, Aulas e Palestras do Setor Elétrico

- Curso de Regulação do Setor Elétrico ABDIB/USP: Aula sobre “Revisão Tarifária” – 2011 e 2012
- Curso de Direito Regulatório na Cemig (in-company): Aula sobre “Teoria Econômica da Regulação” – 2011
- VII Congresso Brasileiro de Regulação ABAR: Palestra sobre o “Dimensionamento dos Custos Gerenciáveis no Processo de Revisão Tarifária” – 2011
- MBA do Setor Elétrico da FGV: Aula inaugural em Florianópolis – 2012
- MBA do Setor Elétrico da FGV: Aula inaugural em Curitiba – 2012
- MBA do Setor Elétrico da FGV: Aula inaugural em Brasília – 2012
- Workshop “3CRTP Copel”: Palestra sobre o processo de Revisão Tarifária – 2012





- 1 – Regulação Tarifária
- 2 – Energia
- **3 – Saneamento**
- 4 – Clientes
- 5 – A LMDM

3 – Saneamento

Definição municipal

Cada município definirá uma forma de cálculo tarifário. Eles poderão delegar a uma agência estadual ou criar sua própria metodologia de reposicionamento tarifário.

Caso exista uma empresa estadual que atenda a diferentes concessões, o controle dos investimentos deverá estar segregado, e cada município poderá criar regras próprias para renovação da concessão do serviço público



O Marco Regulatório: a lei 11.445/07

No que se refere à **tarifa**:

- As regras de revisão e reajuste devem estar claras no contrato de concessão ou de programa;
- Os valores investidos em bens reversíveis pelos prestadores constituirão créditos perante o titular, a serem recuperados mediante a exploração dos serviços;
- Os investimentos realizados, os valores amortizados, a depreciação e os respectivos saldos serão anualmente auditados e certificados pela entidade reguladora;
- As revisões tarifárias terão suas pautas definidas pelas respectivas entidades reguladoras, ouvidos os titulares, os usuários e os prestadores dos serviços;
- Caberá à Agência Reguladora decidir sobre:
 - Regime, estrutura e níveis tarifários, bem como os procedimentos e prazos de sua fixação, reajuste e revisão;
 - Medição, faturamento e cobrança de serviços;
 - Monitoramento dos custos;
 - Plano de contas e mecanismos de informação, auditoria e certificação;
 - Subsídios tarifários e não tarifários.

- Para que se possa definir os custos eficientes da concessionária fiscalizada, com o objetivo de calcular uma Receita Anual Requerida que garanta seu equilíbrio econômico-financeiro, o regulador deve optar pelas metodologias “*Top-Down*” ou “*Bottom-Up*” de *Benchmarking*;
- Para a primeira, mais simples, é preciso que outras empresas de saneamento sejam analisadas e comparadas entre si (o que é dificultado pelo fato das agências estaduais não regularem um número significativo de concessionárias de saneamento, pela característica regional da concessão);
- Para a segunda, mais complexa, onde analisam-se os custos por processo, empresas de qualquer setor podem servir de referência, entretanto um maior esforço deve ser feito para identificar as particularidades de cada uma, além de haver dificuldades para cálculo dos custos de O&M. A ADASA (Agência Reguladora do Distrito Federal), por exemplo, adota este método para não depender da qualidade das informações repassadas pelas concessionárias fora de sua área de fiscalização.



RETRATO DO SANEAMENTO NO BRASIL (fonte: ABCON)

- 25% dos municípios brasileiros têm problema de falta ou racionamento de água
- Aproximadamente 10 milhões de pessoas não têm acesso à água potável
- Apenas 32,2% da população urbana brasileira tem esgoto tratado (98 milhões de pessoas sem acesso)

Perguntas para melhor entendimento da atual situação regulatória nos estados

- Os atuais contratos de concessão do serviço de saneamento básico são padronizados? Prevêem um reajuste tarifário homologado pela agência, conforme lei 11.445/07?
- Quantas concessionárias existem atualmente na área regulada?
- Quantos municípios possui o estado, e qual percentual possui convênio firmado com a agência? Qual a representatividade destes municípios no estado, em população atendida pelo serviço?
- Qual modelo de definição dos custos operacionais será escolhido pela agência? Empresa de Referência, Benchmarking ou misto?
- Qual modelo de valoração de ativos será escolhido pela agência? Banco de Preços ou atualização do valor contábil, subsidiado por auditoria externa?
- Existe atualmente uma resolução que defina penalidades aos concessionários, no caso do não cumprimento de normas e disposições regulatórias? Como são definidas as multas atualmente? (ex: resolução ANEEL 63/2004; resolução ARPE 012/2009; etc)
- Quando a agência pretende implementar o novo modelo de Revisão Tarifária? Como os reajustes são atualmente homologados?
- Existe uma legislação suporte ao processo, como taxas de depreciação setoriais, Plano de Contas Contábeis, etc?

Regulação Setorial: Particularidades Regionais

Cada Agência Reguladora tem definido critérios próprios para a definição do Nível e da Estrutura Tarifária



Alguns municípios possuem suas próprias Agências Reguladoras

Plano Nacional de Saneamento Básico

- Eixo central da política federal para o saneamento básico, promovendo a articulação nacional dos entes da federação para a implementação das diretrizes da Lei 11.445/07
- Texto da proposta finalizado em abril de 2011, com as metas setoriais até 2030
- As metas de universalização devem ser quantificadas e precificadas de tal forma que se observe o princípio de modicidade tarifária
- *“Existe uma desigualdade na oferta dos serviços e infraestrutura de saneamento básico entre as diferentes faixas de renda: quanto menor a renda, maior é o déficit. Em médias e grandes cidades, esse déficit pode significar dezenas ou centenas de milhares de pessoas sem acessos a esses serviços essenciais”*
- Exemplo do Programa Luz Para Todos, para universalizar a distribuição de energia elétrica: Investimentos a fundo perdido (CDE) e com empréstimos subsidiados (RGR) para viabilizar o programa (14,4 milhões de pessoas atendidas em 8 anos)
- A Lei 11.445/07 é clara quanto à destinação dos recursos: ao município, e não ao prestador de serviços



PORTARIA Nº 330, DE 24 DE JULHO DE 2012

Torna pública a realização de Consulta Pública sobre a Proposta do Plano Nacional de Saneamento Básico - PLANSAB.

O MINISTRO DE ESTADO DAS CIDADES, no uso das atribuições que lhe conferem os incisos I e II do parágrafo único do art. 87 da Constituição Federal, o inciso III do art. 27 da Lei nº 10.683, de 28 de maio de 2003, o art. 1º do Anexo I do Decreto nº 4.665, de 3 de abril de 2003, e,

Considerando a relevância da etapa de divulgação e debate da proposta do Plano Nacional de Saneamento Básico (PLANSAB) para o Brasil, previsto no parágrafo único do art. 51 da Lei 11.445, de 5 de janeiro de 2007, além do inciso II do art. 26 e do parágrafo único do art. 61 do Decreto nº 7.217, de 21 de junho de 2010;

Considerando que cabe à Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental do Ministério das Cidades a coordenação da elaboração da proposta do PLANSAB ora em discussão, atribuída pelo inciso I do art. 52 da Lei 11.445/2007;

Considerando o que disciplina a Instrução Normativa nº 22, de 10 de maio de 2011, alterada pela Instrução Normativa nº 12, de 14 de junho de 2012, ambas do Ministério das Cidades, resolve:

Art. 1º Tornar pública a realização de Consulta Pública sobre a Proposta do Plano Nacional de Saneamento Básico - PLANSAB.

Art. 2º Poderão ser encaminhadas ao Ministério das Cidades, em até 40 (quarenta) dias, contados da publicação desta Portaria, sugestões que possam contribuir para o aperfeiçoamento do Plano, por intermédio do sistema de informação, disponível a partir do endereço eletrônico: <http://www.cidades.gov.br>.

Art. 3º A disciplina desta Consulta Pública segue os dispositivos previstos na Instrução Normativa nº 22, de 10 de maio de 2011, alterada pela Instrução Normativa nº 12, de 14 de junho de 2012, ambas do Ministério das Cidades.

Art. 4º Esta Portaria entra em vigor na data de sua publicação.

AGUINALDO RIBEIRO

AGUINALDO RIBEIRO

LMDM

CONSULTORIA EMPRESARIAL

Plano Nacional de Saneamento Básico

PROGRAMA	CONCEPÇÃO	OBJETIVO	PÚBLICO-ALVO	ORÇAMENTO*	AÇÕES	CRITÉRIOS DE PRIORIZAÇÃO
Programa 1: Saneamento básico integrado	Investimento em ações estruturais abrangendo, preferencialmente, mais de um componente do saneamento básico	Financiar medidas estruturais para cobrir o déficit em abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos, e drenagem e manejo das águas pluviais urbanas	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulares ou prestadores dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário ✓ Municípios e estados no caso de manejo de limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos e de intervenções de drenagem urbana e manejo de águas pluviais 	R\$ 177 bilhões (recursos onerosos e não-onerosos)	Possíveis ações em: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Áreas metropolitanas; municípios de médio ou pequeno porte ✓ Favelas e ocupações espontâneas; áreas de risco e sujeitas a inundações; áreas indutoras do desenvolvimento turístico; bacias hidrográficas críticas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existência de Planos Municipais de Saneamento Básico e instâncias de controle social para fiscalização do recurso público ✓ Existência de consórcios, parcerias entre entes federados ou arranjos institucionais para a gestão ou prestação dos serviços ✓ Iniciativas que contemplem a integralidade dos componentes do saneamento ✓ Coordenação única das intervenções solicitadas ✓ Existência de programa efetivo de redução de perdas no sistema de abastecimento de água ✓ Projetos de medidas estruturais articulado com estruturantes ✓ Municípios com indicadores críticos de salubridade ambiental
Programa 2: Saneamento rural	Atendimento da população rural, povos indígenas e comunidades tradicionais, no conjunto das necessidades dos componentes do saneamento básico, integrados com o Programa Territórios da Cidadania e com o Programa de Desenvolvimento Rural Sustentável, entre outros	Financiar medidas para abastecimento de água potável, esgotamento sanitário e limpeza urbana e manejo de resíduos sólidos e educação ambiental para o saneamento em áreas rurais e de comunidades tradicionais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administrações municipais ✓ Consórcios ou prestadores de serviços públicos ✓ Instâncias de gestão para o saneamento rural como cooperativas e associações comunitárias 	R\$ 14 bilhões (recursos não-onerosos)	Possíveis ações para: <ul style="list-style-type: none"> ✓ População rural ✓ Povos indígenas ✓ Quilombolas ✓ Reservas extrativistas 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existência de Planos Municipais de Saneamento Básico e instâncias de controle social para fiscalização do recurso público ✓ Existência de consórcios, parcerias entre entes federados ou arranjos institucionais para a gestão e prestação dos serviços ✓ Existência de programa efetivo de redução de perdas no sistema de abastecimento de água ✓ Projetos de medidas estruturais articulado com estruturantes ✓ Municípios com indicadores críticos de salubridade ambiental
Programa 3: Saneamento estruturante	Apoio à gestão dos serviços com vistas à sustentabilidade para o adequado atendimento populacional e com o olhar para o território municipal e para a integralidade das ações de saneamento básico	Financiar medidas estruturantes com vistas à melhoria da gestão e prestação de serviços e de forma a qualificar os investimentos em medidas estruturais	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Titulares, consórcios e outras modalidades de gestão ✓ Prestadores públicos ✓ Gestores ✓ Entidades de ensino e pesquisa 	R\$ 62 bilhões (principalmente com recursos não-onerosos)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ações estruturantes de apoio à gestão ✓ Ações estruturantes de apoio à prestação de serviços ✓ Ações estruturantes de capacitação e assistência técnica ✓ Desenvolvimento científico e tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Existência de Planos Municipais de Saneamento Básico e instâncias de controle social para fiscalização do recurso público ✓ Existência de consórcios, parcerias entre entes federados ou arranjos institucionais para a gestão e prestação dos serviços ✓ Existência de programa efetivo de redução de perdas no sistema de abastecimento de água ✓ Cumprimento de metas locais e regionais ✓ Atendimento de metas de desempenho operacional ✓ Municípios com indicadores críticos de salubridade ambiental

Plano Municipal de Saneamento Básico

Todas as prefeituras têm obrigação de elaborar seu Plano Municipal de Saneamento Básico (PMSB) sem o qual, a partir de 2014, o município não poderá receber recursos federais para projetos de saneamento básico.

- O PMSB deve abranger:
 - a) Abastecimento de água potável;
 - b) Esgotamento sanitário;
 - c) Manejo de resíduos sólidos;
 - d) Drenagem e manejo das águas pluviais urbanas.
- Deve ser aprovado em Audiência Pública e pela Câmara Municipal
- Estabelece as diretrizes para o saneamento básico e fixa as metas de cobertura e atendimento

Como definir a tarifa da melhor forma?

A Lei 11.445/07 (Art. 29) diz que a definição das tarifas observará a:

- Recuperação dos custos incorridos na prestação do serviço, em regime de eficiência;
- Remuneração adequada do capital investido pelos prestadores dos serviços
- Incentivo à eficiência dos prestadores dos serviços

Por isso, é preciso observar:

- Quais são os principais custos não gerenciáveis? Energia? Impostos? Todos devem ser considerados na tarifa, pois não há eficiência a ser observada nesta parcela
- Qual a melhor forma de remuneração dos ativos?
 - Base de Remuneração: Reconhecimento integral (“BRR”) x Preço-Teto (“BAR”)
 - WACC: Cálculo próprio x Índices de mercado (ex: SELIC)
 - Atualização do investimento: IPCA, IGP-M, IPA...
 - Reintegração: Taxas próprias?
 - Custos Operacionais: Cost-Plus x Price-Cap
 - Cost-Plus: Não incentiva a eficiência, por isso não observa a 11.445
 - Price-Cap: Benchmarking x ER
 - Valor residual dos bens reversíveis: metodologia de cálculo
 - Compartilhamento de instalações: como considerar?



- 1 – Regulação Tarifária
- 2 – Energia
- 3 – Saneamento
- **4 – Clientes**
- 5 – A LMDM



- ✓ Assessoria técnico-regulatória para o processo de Revisão Tarifária dos seguintes agentes: Eletropaulo, Elektro, Bandeirante, Celpa, Coelce, Celtins, Jaguari, Caiuá, Vale do Paranapanema, Cocel, Chesp e CFLO, somando mais de R\$20 bilhões em ativos auditados para fins de definição da Parcela B



- ✓ Adequação de todo o cadastro patrimonial da Copel Distribuição (230.000km de rede, 400 SE's e 3,6 milhões de Consumidores), Transmissão (8.000km de linhas) e Geração (19 usinas) ao MCPSE (REN 367/2009)
- ✓ Assessoria estratégica e operacional para fins do 3º Ciclo de Revisão Tarifária

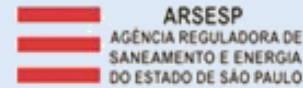
Brookfield

- ✓ Auditoria Interna no processo Fundiário da Brookfield Energia Renovável
- ✓ Revisão e Remodelagem de Processos para implementação do ERP

Principais clientes do Setor Elétrico



- ✓ Consultoria técnico-regulatória para a definição das tarifas da Companhia de Saneamento Ambiental do Distrito Federal – CAESB no ciclo revisional de 2012



- ✓ Treinamento da equipe de fiscalização referente à metodologia de avaliação de ativos empregada para calcular a remuneração da concessionária SABESP na definição das tarifas em 2012

Principais clientes de Saneamento



- 1 – Regulação Tarifária
- 2 – Energia
- 3 – Saneamento
- 4 – Clientes
- **5 – A LMDM**

5 – Equipe Técnica LMDM



Diogo Mac Cord de Faria, Engenheiro Mecânico filiado ao CREA e avaliador filiado ao IBAPE , mestrando em Tecnologia / Sistemas Energéticos pelo LACTEC/UFPR

É sócio da LMDM e coordenador técnico do MBA do Setor Elétrico da FGV, onde também leciona a disciplina de Revisão Tarifária. Atua em consultorias desde 2002, quando realizou trabalhos de planejamento da produção junto à PUCPR. Na Ernst & Young Diogo se especializou em projetos de auditoria interna e assuntos regulatórios para *Utilities*, em especial para empresas de energia elétrica (geração, transmissão e distribuição). Foi o Supervisor responsável pelos projetos de fiscalização de Revisão Tarifária / Base de Remuneração junto à Agência Nacional de Energia Elétrica em 2008 e 2009 (2º Ciclo), quando trabalhou nas distribuidoras Eletropaulo, Elektro, CEMIG e Ampla, dentre outras 15 concessionárias. Foi assessor da Copel no 2º e no 3º Ciclos de Revisão Tarifária (2008 e 2012), fiscalizou transmissoras como CTEEP e realizou o treinamento dos profissionais da ARSESP para a fiscalização da Base de Remuneração da concessionária SABESP.



Ney Carlos Manoel, Engenheiro Eletricista filiado ao CREA, avaliador filiado ao IBAPE

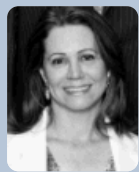
Começou sua carreira em 1990 no ramo de Tecnologia da Informação. Foi técnico da Agência Nacional de Telecomunicações – ANATEL, onde realizou atividades de fiscalização nas mais diversas áreas e empresas do setor (Brasil Telecom, Oi Telemar, Telefônica, TIM, Vivo, Sercomtel, entre outras). Na Ernst & Young adquiriu vasta experiência em projetos de Auditoria Interna, adequação à lei Sarbanes & Oxley, Revisão de Processos, Análise de Riscos e Controles Internos e Assuntos Regulatórios. Esta experiência abrange tanto o setor de Telecomunicações como, e principalmente, o setor de Energia Elétrica. Foi responsável por projetos de fiscalização de Base de Remuneração junto à Agência Nacional de Energia Elétrica, e foi o gerente responsável pela Auditoria Interna em empresas como Light e Eletrobrás (tanto nas subsidiárias quanto na *holding*). Executou inúmeros trabalhos em Concessionárias de Distribuição, Transmissão e Geração de Energia Elétrica. Como sócio da LMDM foi consultor contratado pela ANEEL para coordenar a fiscalização em concessionárias como Coelce, Celpa e outras do Grupo CPFL (3º Ciclo das Revisões).



Leandro Domaredzky, Engenheiro de Produção filiado no CREA

Começou sua carreira em 2003 na empresa de Consultoria em Engenharia de Produção da Pontifícia Universidade Católica do Paraná trabalhando em projetos de Engenharia de Segurança, Programas da Qualidade, Planejamento da Produção e Planejamento Estratégico. Em 2006, Leandro compôs a equipe de Planejamento e Controle financeiro da Telecom Itália Móvil – TIM atuando na Regional Sul. Em 2007 trabalhou no Citibank e em 2008 foi para o Pinnacle Security/Golden Gate Capital, onde coordenou um projeto de abertura do escritório regional em Boston, MA (EUA). Em 2008 ingressou na Ernst & Young onde atuou em projetos de *Compliance* e Assuntos Regulatórios ligados aos Setores Elétrico e Petroquímico. Compôs a equipe do Projeto de Fiscalização de Base de Remuneração junto à ANEEL (Agência Nacional de Energia Elétrica) em Distribuidoras como Ampla, Eletrocar, Energisa Paraíba e Transmissoras como Afluente (Neoenergia) e Evrecy (EDP). Participou também em Projetos de *Compliance* à Lei *Sarbanes Oxley* para empresas como Copel e Hexion Química.

5 – Equipe Técnica LMDM



Rosangela Mac Cord de Faria, Mestre em Administração pela FGV, Contadora filiada no CRC, Membro do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e do RIMS – Risk Insurance Management Society

Profissional com mais de 30 anos de experiência, dos quais 22 em Oil & Gas. Trabalhou na companhia americana ExxonMobil em funções diretoras e gerenciais, com experiências e responsabilidades locais e regionais, como Diretora Financeira, Gerente Corporativa, Auditora Regional e Contadora, em diversas áreas como Shared Services da América Latina, Auditoria Regional, Controladoria, Relatórios Financeiros e Projetos Estratégicos, em diversos segmentos de negócios como Químicos, Lubrificantes, Distribuição e Administração Corporativa. Atualmente é presidente do Comitê de Riscos & Auditoria e membro do Conselho de Administração da Masisa S.A., empresa chilena de capital aberto com presença no mercado latino americano e Estados Unidos. Desempenhou também o cargo de Chief Risk Officer – CRO na Holding GrupoNueva (grupo de capital suíço com atuação em diversos países da América Latina) por 5 anos, trabalhando na Costa Rica e no Chile, liderando a implementação da Estratégia de Governança Corporativa e de Gestão de Riscos em empresas como Amanco e Masisa. Rosangela possui mestrado em Administração pela FGV – Fundação Getúlio Vargas e graduação em Ciências Contábeis, no Brasil, além de ter cursado Programa de Educação Executiva em Harvard. Pela LMDM foi responsável por clientes como Natura, Santos Pilots e Fasa.



Carlos Werlang Lebelein, formado em Direito e Economia, filiado ao CORECON, CIA, CCSA, Especialista em Gestão de Riscos pela UFPR

É sócio da LMDM e professor da FGV. Começou sua carreira de consultoria em 2003 na Ernst & Young onde participou de vários projetos em concessionários do setor Público além de serviços para as agências reguladoras ANATEL e ANEEL. Para ANATEL participou de trabalhos de apoio à fiscalização em empresas como Brasil Telecom, GVT e Sercomtel. Na ANEEL participou de trabalhos de fiscalização na Comercializadora Brasileira de Energia Emergencial – CBEE (2005) e nas empresas do Grupo Rede (2006). Na Ashmore Energy foi responsável pelos trabalhos de consultoria de processos, gestão de riscos e regulação com a legislação do setor energético, por mais de 3 anos nas empresas do grupo; Elektro em Campinas, Pantanal Energia, Gás Ocidente (Cuiabá) e Gás Oriente (Bolívia). Ainda na Ernst & Young participou de trabalhos de Gestão de Riscos e regulação nas empresas do Grupo COPEL (COPEL e Compagás). Em 2007 juntou-se ao Grupo Brascan, atual grupo Brookfield com mais R\$ 18 bilhões em ativos no Brasil, onde foi Coordenador de Auditoria das várias empresas do grupo incluindo permissionárias e concessionárias controladas pela Brookfield Energia Renovável especializada na geração de energia através de PCHs e UHEs, e detentora de mais de 35 usinas no país. Ainda pelo Grupo Brookfield foi membro do Comitê de Auditoria da Funcoge, representando a empresa do setor de Energia do grupo. Participou ainda de diversos trabalhos, principalmente, na Brookfield Incorporadora (empresa sediada no Rio de Janeiro e listada na Bolsa de Valores de São Paulo).



LMDM

CONSULTORIA EMPRESARIAL

Av. Cândido de Abreu, 776, conj. 803 | Centro Cívico | Curitiba, PR | 80530-000
Fone: + 55 41 3059 0683 | contato@lmdm.com.br | www.lmdm.com.br