
A Gestão Empresarial vista pelos Órgãos de Financiamento* - A Participação dos Órgãos Estaduais -

Economista SÉRGIO MURTA MACHADO (**)

I — OS ÓRGÃOS ESTADUAIS

O elenco das entidades estaduais envolvidas no fluxo dos recursos financeiros destinados ao saneamento básico é bastante amplo.

Intervêm no processo global da consignação de dotações orçamentárias, liberação de verbas, gestão do ativo financeiro, administração dos financiamentos e controle de balanços, no mínimo, seis órgãos diferentes, alguns vinculados a sistemas

estaduais operacionais distintos.

A iniciativa de acionamento deste processo depende, contudo, de apenas um destes órgãos: o Banco Comercial Estadual.

Compete exatamente a esse órgão, que já recebeu a responsabilidade de se estruturar para o desempenho das funções de agente depositário dos recursos, agente financeiro dos financiamentos e órgão gestor do fundo estadual, o papel de absorver, ainda, o encargo de ser ponto de enlace e tração das áreas estaduais, detentoras dos poderes decisórios e da execução.

A tranquilidade da concessionária estadual como mutuário final dos recursos, dependerá, fundamentalmente, do êxito e da eficiência do Banco Comercial Estadual, no trabalho de colocação dos financiamentos à sua disposição, conforme às neces-

sidades do Plano Estadual de Saneamento Básico.

A ausência do Banco Comercial Estadual na tarefa de sensibilização e concitação dos demais órgãos estaduais acarretará a assunção desse outro encargo, pela concessionária estadual, prejudicando uma das premissas básicas do Planasa, qual seja a de distribuição de tarefas segundo as entidades que reúnem as melhores condições para a execução, graças ao seu posicionamento hierárquico e funcional na área estadual.

Para situarmos melhor o posicionamento referido, relacionamos os órgãos estaduais comprometidos na sistemática exigida pelo Planasa. Como exemplo, apresentaremos o quadro em Minas Gerais, praticamente semelhante ao dos demais Estados da Federação:

(*) Palestra proferida no Simpósio sobre Gestão Empresarial no Campo do Saneamento, conforme Programação Básica do 9.º Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária, promovido pela ABES — Associação Brasileira de Engenharia Sanitária, Belo Horizonte, julho de 1977.

(**) Gerente de Operações Especiais do Banco de Crédito Real de Minas Gerais.

Secretarias de Estado

1. **De Obras Públicas** — detentora do comando do sistema operacional do Estado para o saneamento, habitação e obras públicas;

2. **De Planejamento e Coordenação Geral** — responsável, através da Diretoria de Orçamento, pela consignação das dotações necessárias à integralização do capital do Fundo de Financiamento para Água e Esgotos do Estado (FAE); e

3. **Da Fazenda** — presente por intermédio de duas unidades. Na primeira fase, através da Diretoria do Tesouro, empenhando e liberando os recursos para o FAE, seja usando as dotações orçamentárias do Estado, seja buscando outros recursos, no caso suplementares, no BNH. Posteriormente, através da Inspeção Geral de Finanças, aprovando os balanços contábeis do Órgão Gestor do FAE e inscrevendo o seu ativo no balanço geral do Estado.

Bancos Estaduais

4. **Crédito Real de Minas Gerais S/A.** — desempenhando as funções de agente depositário dos recursos do BNH e do FAE, de agente financeiro dos financiamentos do Programa Estadual e de órgão gestor do FAE.

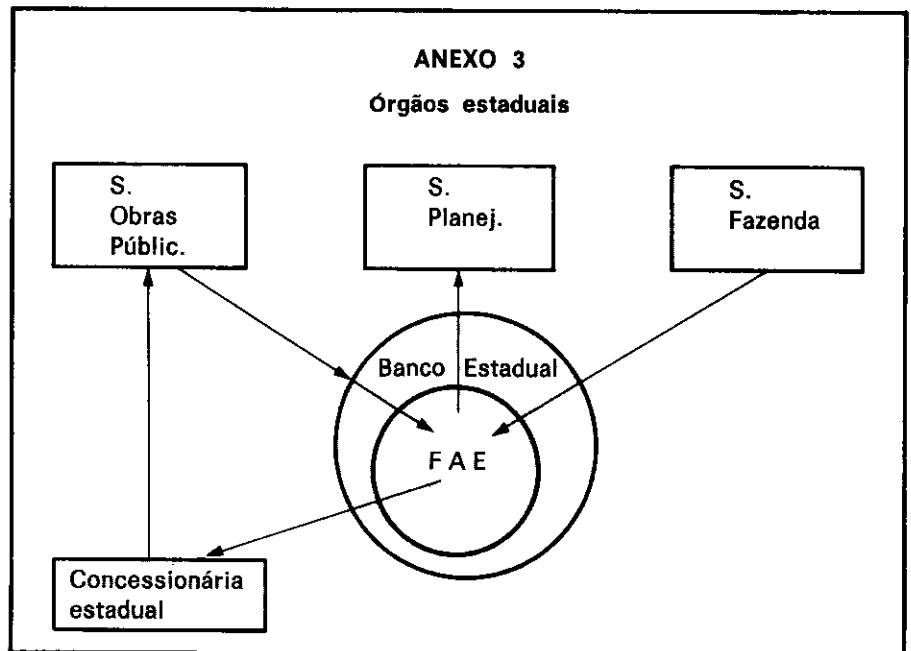
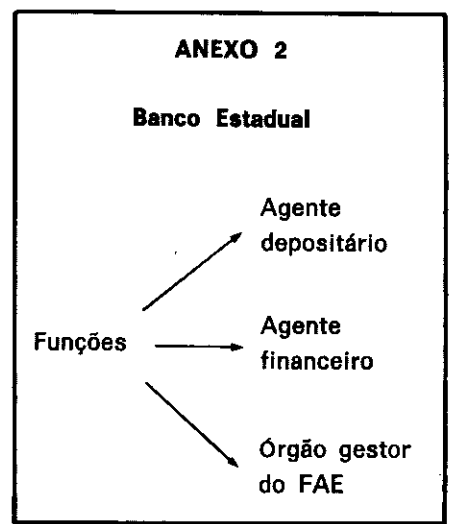
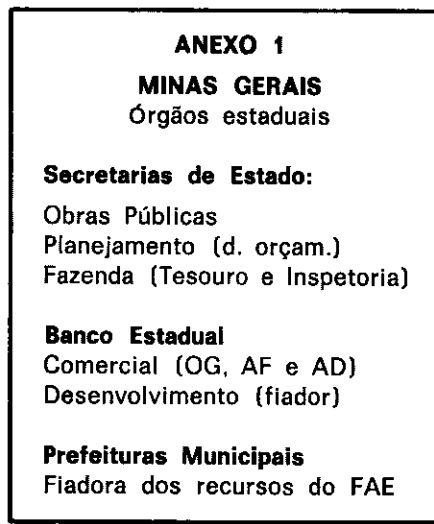
5. **De Desenvolvimento de Minas Gerais** — exercitando as funções de garantidor dos recursos advindos do BNH.

6. **Prefeituras municipais** — fiadoras dos recursos advindos do FAE.

II — O SEU INTER-RELACIONAMENTO

1) O desencadeamento do fluxo de recursos estaduais, para o cofinanciamento do Planasa, é dado pelo Banco Estadual, como gestor do FAE. De posse dos dados estimados pela concessionária estadual, relativos ao valor do investimento previsto para o próximo exercício financeiro, cabe-lhe preparar a solicitação à Diretoria do Orçamento, destinada a assegurar a consignação de dotação na proposta do Executivo, a ser dirigida à Assembléia Legislativa, ainda naquele exercício, para facultar ao Legislativo a sua apreciação, no decorrer do mesmo exercício.

Nessa passagem inicial já surge a primeira data fatal: O Banco estadual deverá estar munido das estimativas da concessionária estadual e formalizar o seu pedido à Diretoria



do Orçamento, no máximo, até o mês de julho. Se for possível antes, tanto melhor, uma vez que ensejará condições mais vantajosas para a conquista das escassas verbas orçamentárias, avidamente disputadas por todos os setores da administração direta e indireta do Estado.

Cumpre-nos lembrar que normalmente, na data mencionada, encontra-se a concessionária estadual empenhada na execução do programa do exercício, com o natural receio quanto à efetivação do programado, contando assim com precárias condições para estimar, com segurança, a real necessidade para o ano subsequente. Nessas circunstâncias, às vezes, já se esboça a necessidade futura de se encetar uma outra luta para obtenção de créditos extraordinários, destinados à suplementação.

2) Ainda, antes do término do ano, o órgão gestor deve informar ao BNH o cronograma mensal dos recursos a serem integralizados pelo Estado no FAE, para a natural compatibilização

com os que deverão advir da área federal, através do orçamento do BNH. A distribuição mensal da dotação, entretanto, só é possível através de prévios entendimentos com a Diretoria do Tesouro, que, em última palavra, é quem dita as reais possibilidades do Erário estadual aportar a sua contrapartida. Novamente, nesta fase, corre-se outro risco, derivado do grau de precisão contido na estimativa da concessionária estadual, que poderá induzir a falta ou excesso de recursos, a nível mensal.

3) Concomitantemente, o Banco Comercial Estadual já estará contratando financiamentos com a concessionária estadual, pedindo empréstimos no BNH para repasse e firmando declarações de disponibilidade de recursos no FAE, relacionadas à existência da participação estadual.

Poderá, inclusive, se houver necessidade, estar formulando o pedido de recursos suplementares ao BNH, para empréstimo ao Estado, suprindo-o, para a integralização do FAE.

4) Com a entrada do novo exercício financeiro, inicia-se o processo de liberação das verbas estaduais para a integralização da contrapartida estadual. É o ingresso de recursos, elevando o não exigível no passivo do FAE, com a imediata saída dos desembolsos à concessionária estadual, provocando o crescimento do realizável no ativo do FAE. Este ciclo se repetirá mensalmente até o final do ano, com as inevitáveis idas e vindas do Tesouro Estadual, em busca dos empenhos e dos cheques, tarefa de cujo êxito dependerá, em muito, da habilidade e do trânsito do Banco Comercial Estadual, na Secretaria da Fazenda, por feliz ou infeliz coincidência, comanda o sistema operacional estadual de crédito, ao qual este Banco é subordinado.

5) A medida que as integralizações entram se faz necessário cuidar do seu adequado registro contábil, bem como de seu envio, mensalmente, à Inspeção Geral de Finanças, exatamente a outra unidade da Secretaria de Estado da Fazenda, envolvida no processo. Não podemos esquecer que os recursos confiados pelo Estado ao órgão gestor constituem um haver do Erário estadual em mãos do Banco Estadual, devendo tal situação estar espelhada no balanço geral do Estado, de responsabilidade dessa Inspeção. A possível constituição de resíduos provenientes de disponibilidades transitórias de recursos no ativo do FAE gerará a necessidade de aplicá-los, no mercado financeiro ou em depósitos do BNH, para preservar o seu valor real. A Diretoria do Tesouro, à vista dessa possibilidade, tem o direito de conhecer esse disponível e manter-se informada da sua posição, semanalmente, constituindo outro encargo do órgão gestor.

6) Nessas alturas, a gestão financeira e econômica do capital do FAE absorve grandes atenções do órgão gestor. Não apenas para o processo mecânico da liberação dos desembolsos às obras financiadas, mas principalmente através de cuidados especiais relacionados ao futuro, que vão desde a elaboração das planilhas de retorno, que se fazem necessárias quando o contrato entra em amortização, até o questionar, tentativamente, a respeito da viabilidade econômica dos retornos. Acreditamos que, neste aspecto, o órgão gestor, pela sua própria condição de banco, em muito pode ser útil, valendo-se de sua experiência para a administração dos empréstimos, pa-

ra acompanhamento da evolução da vida econômica da concessionária estadual, orientando e guiando-a no difícil desempenho da prestação de serviços sob a pressão de um endividamento brutal.

O Banco Estadual é o maior testemunho, que a qualquer momento a concessionária estadual poderá avocar, para certificar a sua necessidade de promover ajustes tarifários ou outras providências exigidas para o equilíbrio entre custos e receitas. Trata-se, na realidade, de um sócio na empreitada.

7) O retorno dos empréstimos, contudo, não é apenas uma preocupação com vistas ao futuro. Ele exige a tomada de medidas no presente, sem as quais o próprio empréstimo pode deixar de ocorrer. São as garantias a serem prestadas às fontes originárias dos empréstimos. O BNH não pode desembolsar sem contar com segurança, traduzida esta pela fiança do Governo Estadual, ou bancária, ou seguro de crédito, ou caução e penhor de títulos, etc. O resguardo do Banco Federal serve de exemplo ao Fundo de Financiamento Estadual, que para a preservação de seu ativo colhe, também, uma garantia. Em Minas Gerais, o BNH é garantido por fiança interbancária, prestada pelo Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, sob autorização explícita, que exige consultas periódicas, do Banco Central do Brasil. Na linha FAE, a garantia é a fiança municipal, prestada pela Prefeitura beneficiada com a execução das obras, vinculando sua cota-parte do ICM.

A caracterização dessas garantias é necessária a nível de cada contrato, constituindo mais uma atividade do Banco Estadual, como gestor e agente financeiro dos financiamentos.

8) A Secretaria de Estado de Obras Públicas constitui a instância superior à qual recorre o gestor do FAE em Minas Gerais, para superar as dificuldades interpostas à execução do Planasa, em nível estadual. Há, inclusive, convênio permanente de assistência técnica entre essa Pasta e o Banco Comercial Estadual, com troca assídua de idéias, uma vez que o comando estadual do sistema de saneamento básico é enfeixado por essa Secretaria de Estado.

III — O OBJETIVO EM COMUM

A circunstância que anima todo o esforço descrito, desenvolvido pelos órgãos estaduais, é a perspectiva de assegurar para o futuro, com a cons-

tituição do ativo do FAE, condições de auto-suficiência de recursos no âmbito estadual, para fazer face aos investimentos a serem exigidos pelas novas obras de abastecimento de água potável e de esgotamento sanitário.

Permanecem presentes, na mente desses órgãos estaduais, as consequências desastrosas das carências dos serviços de saneamento, traduzidas na elevação das doenças de veiculação hídrica que exigem grandes dispêndios para a prestação à comunidade dos serviços da medicina de recuperação, muito mais caros e difíceis que os da medicina preventiva. Conscientes estão, ainda, as autoridades estaduais da sua importância no passado, para arcarem sozinhas com as soluções para os grandes desafios interpostos pelo crescimento populacional. Paralelamente, para reforçar este estado de espírito, há o atual espectro da poluição ambiental, que se avoluma mais do que proporcionalmente à concentração humana em nossos centros urbanos.

O Fundo de Financiamento Estadual para Água e Esgotos significa o instrumento adequado de que dispõe e disporá o Estado para enfrentar com recursos estáveis e permanentes os obstáculos à melhoria das condições da vida humana de nossas cidades. O retorno futuro dos empréstimos concedidos presentemente constituirá o ingresso dos recursos necessários à solução dos problemas de saneamento básico, graças ao seu inexorável processo de capitalização.

As condições adequadas dos financiamentos ora concedidos, tais como prazo de 21 anos, compreendendo carência e amortização, facultam a execução das obras indispensáveis, sem exigência de esforço imensurável do consumidor desses serviços. Estas mesmas condições, se forem necessárias, poderão ser mantidas para o futuro, propiciando meios permanentes para enfrentar os problemas de ampliações e/ou melhorias dos serviços.

A vista da importância de que se reveste o FAE para o Estado, os cuidados a ele dispensados devem ser os maiores, razão pela qual avultam as tarefas do Banco Estadual, na qualidade de seu administrador (órgão gestor), de guardião de seus recursos (agente depositário) e de garantidor de seus retornos (agente financeiro).

A boa vontade em aportar recursos, por longo período de tempo,

para a integralização do capital do FAE dependerá em muito da confiança que inspirará o Banco Estadual e da eficiência que demonstrará a concessionária estadual. A seriedade e espírito empresarial de ambos será vital para solidificar o conceito junto aos demais órgãos estaduais e manter aceso o seu entusiasmo, independentemente das recomendações dos altos dignitários do país e do Estado, que, apesar de absortos em inúmeros e diversificados problemas, têm empenhado seu esforço pessoal no saneamento. Assim, não é por outro motivo que o BNH define o FAE como a pedra angular do Planasa, uma vez que, no futuro, graças à suficiência de recursos acumulados no FAE, o BNH poderá afastar-se do processo, pelo menos como aportador de empréstimos à concessionária estadual.

IV — A EXPERIÊNCIA DOS DEZ PRIMEIROS ANOS

Em função de sua importância no contexto estadual, além da esperança nacional que se constitui, o trato dos principais aspectos intrínsecos à vida do FAE exige adequadas interpretações, colhidas não só pela própria dinâmica mas, principalmente, pela razoável experiência acumulada nos últimos dez anos, uma vez que os FAEs foram criados por convênios entre o BNH e os Estados, em 1968.

No transcurso desses anos iniciais muitas colocações se impuseram, naturalmente, por força das circunstâncias. Dentre elas cumpre-nos destacar algumas, a título de simples exemplificação, tais como:

1.ª) **A tendência de a gestão dos FAEs cair em mãos, preferencialmente, dos bancos comerciais estaduais, através de um nítido processo de concentração, em um único órgão bancário, de todas as atividades correlatas.** A razão nos parece de natureza eminentemente econômica, objetivando somar as remunerações permitidas pelo exercício das funções de agente depositário, órgão gestor e agente financeiro, que, consideradas individualmente, são pouco expressivas. Além, obviamente, de procurar incorporar ao processo as vantagens advindas da aceleração da velocidade operativa, passível de obtenção ao se concentrarem em um órgão as três funções previstas pelo Plano.

2.ª) **A minimização dos juros cobrados nos empréstimos concedidos à conta dos FAEs:** procedimento que se pode explicar como uma decisão

por sacrificar a velocidade de capitalização dos retornos dos FAEs em proveito da obtenção de um custo mais acessível para os recursos de empréstimo, contribuindo, inclusive, para facilitar a viabilidade econômica dos próprios retornos.

3.ª) **A constatação da complexidade de gestão de um fundo de terceiros, atividade estranha aos bancos comerciais, que, como bancos de primeira linha, não contam, normalmente, com um corpo técnico sofisticado, não ostentando, inclusive, salários adequados para a sua contratação.** Os funcionários predominantes nos bancos comerciais são o escriturário, o tesoureiro e o contador, razão pela qual o trabalho do banco refletirá necessariamente uma atenção voltada para os aspectos contábeis, que constituem apenas uma porção da qualificação global indispensável.

4.ª) **O cerceamento gradativo da liberdade de ação dos bancos estaduais, com o BNH chamando a si o poder de decisão, em assuntos típicos da gestão dos FAEs:** inicialmente, e até há bem pouco tempo, era praticamente ilimitado o poder decisório dos órgãos gestores. Assim, podiam fixar os juros de seus próprios empréstimos, observando apenas um limite mínimo para assegurar condições ao atendimento do crescimento populacional vegetativo. Contavam, inclusive, com autonomia administrativa para fixar suas remunerações em um patamar semelhante aos recursos advindos da linha BNH que como o FAE, responde por idêntica participação financeira no Plano, com 50% para cada linha. Talvez, contudo, pela própria falta de iniciativa dos gestores, compreensível em face da lacuna de uma equipe multiprofissional em seus quadros, foi necessária a ingerência do BNH. Iniciou-se, então, um processo que traz em seu bojo o risco de transformar-se em um círculo vicioso, na medida em que inibe e desestimula a formação de uma personalidade própria para o órgão gestor, bastante desejável se lembrarmos a perspectiva futura que se reserva aos FAEs de, sozinhos, enfrentarem os desafios do saneamento básico, utilizando a enorme massa de recursos acumulados em seus ativos.

5.ª) **A redução das remunerações do Banco Estadual, pelo exercício das funções do órgão gestor a agente financeiro:** recentemente, a remuneração direta, a prevista contratualmente,

foi reduzida no que se refere ao repasse dos empréstimos do FAE. O Banco Estadual, anteriormente, podia cobrar um diferencial de juros (1% a.a.) como agente financeiro do FAE, à semelhança do que agrega ao remessar igual valor originário do BNH, como seu agente financeiro.

Em substituição a esse ganho e parecendo desejar estimular o interesse do Banco Estadual em relação aos retornos do FAE, foi autorizado a descontar como comissão de cobrança o valor de 0,1% sobre o "quantum" a receber, pela sua função de agente financeiro do FAE. Contudo, esse ganho não compensa o perdido, que levava a vantagem de incidir sobre um saldo devedor existente durante os 21 anos do prazo de empréstimo.

Entretanto, pior do que a perda verificada na remuneração direta foi a que se verificou nos ganhos indiretos, até então os mais substanciais!

A liberação recente das taxas de juro para os empréstimos bancários igualou os juros cobrados pelos bancos, quer sejam da pessoa física, quer da pessoa jurídica. Os valores, anteriormente, eram diferentes — pessoa física, 2,5% a.m., e pessoa jurídica, 1,4% a.m., em prazos curtos —, permitindo a apuração de um diferencial da ordem de 1,1% a.m. que constituía o ganho a maior obtido pelas aplicações junto às pessoas físicas em relação às quais o Banco Central limita para apenas 30% o total das aplicações do Banco Comercial reservando os 70% restantes para aplicações à produção e ao comércio.

Assim por exemplo se 500 milhões de cruzeiros tivessem sido repassados através do FAE e do BNH para a concessionária estadual, promovia-se a elevação do "quantum" geral aplicado pelo banco, permitindo a obtenção de um 30% maior, para destino às pessoas físicas, uma vez que os 500 milhões repassados constituíam, pela sua natureza, uma aplicação integralmente voltada à atividade industrial (beneficiamento de água natural em potável).

O ganho obtido no exemplo a: 30% de 500 milhões = 150 milhões x 1,1% a.m. = 1.650.000 mensalmente, ou seja, 19.800.000 anualmente. Para avaliarmos a expressão deste ganho indireto basta comparar com o ganho direto permitido anualmente: 5 milhões (1% a.a. sobre o saldo devedor).

A conseqüência desta significativa remuneração não mais depender

ANEXO 4

A experiência dos dez primeiros anos de FAE

- 1.º) A gestão com os bancos comerciais
- 2.º) Minimização dos juros nos empréstimos FAE
- 3.º) Consciência da complexidade da gestão
- 4.º) Cerceamento da liberdade de ação dos O.G. pelo BNH
- 5.º) Redução das remunerações do Banco Estadual

ANEXO 5

Brasil
Gestores de FAEs

Anos	Bcos. comerc.	Outros	Total
1968	5	7	12
1977	22	1	23

do repasse constitui um desinteresse dos Bancos Estaduais pelos mesmos, deixando-os sem estímulo para estruturar a equipe técnica necessária ao trato adequado da gestão dos FAEs, uma vez que se trata de um investimento dispendioso no momento onde o ganho indireto advém, até maior, independentemente do curso dos repasses.

V — REFLEXÕES

1) A despeito dos percalços enfrentados, os FAEs ostentam um somatório de ativos excepcionalmente expressivo.

A soma dos recursos captados junto aos governos estaduais, por conta da integralização de seus capitais, nos dez anos de existência dos fundos estaduais, é superior ao total investido em toda a história administrativa de cada Estado da Federação, no setor de saneamento básico.

Efetivamente, o Planasa logrou êxito incalculável, principalmente no que se refere à sensibilização das autoridades estaduais, que confiaram grande parte de suas escassas verbas orçamentárias ao co-financiamento das obras de saneamento básico.

Sem esquecermos que, também, houve no período um aporte significativo de recursos estaduais, para a elevação do capital das concessionárias.

2) Se os bancos comerciais estaduais não foram os principais responsáveis pelas captações para os FAEs, certamente podemos creditar essa façanha às concessionárias estaduais que não conseguindo permanecer como meras espectadoras do processo em função dos compromissos assumidos junto à comunidade e aos empreiteiros e fornecedores, atuaram eficientemente junto aos tesouros estaduais.

A possível omissão dos bancos comerciais estaduais talvez possa ser interpretada considerando o fato de que eles não dispõem, em sua maioria, de pessoal técnico para o desempenho das tarefas de gestão e repasses, em relação às quais, seguramente, não se conscientizaram de seu potencial de ganho.

Outro aspecto que poderá ter influído para a não atribuição da importância às funções reservadas aos bancos reside no valor de suas remunerações iniciais, quando os programas estaduais se encontravam em seu estágio primário, onde o diferencial de juros permitido pelo repasse, da ordem de 1% a.a., não tinha expressão, em decorrência de os primeiros saldos devedores serem bem modestos.

A taxa de administração do órgão gestor, descontada por ocasião da liberação dos desembolsos do FAE, também não representava uma quantia vultosa. Havia paralelamente incredulidade em relação ao efetivo aporte dos recursos estaduais, previstos para integralização do FAE.

Certamente, também, os ganhos indiretos não eram percebidos, ou mesmo não chegavam a ser obtidos, devido à falta de enquadramento, pelos bancos, das operações de saneamento como uma atividade de natureza industrial encaixada na faixa dos 70% mínimos da aplicação total do banco junto ao setor produtivo, conforme preceitua o Banco Central. Ou, pior ainda, o pessoal destacado pelo Banco Comercial para o exercício dessas funções não sabia valorizar a sua tarefa, talvez por não compreendê-la, ou, então, por não dispor de acesso direto nos escalões hierárquicos mais elevados da administração do banco e destacar o lado rentável da operação que à primeira vista parecia meramente social, rea-

lizável apenas a título de colaboração com o Governo.

É bem verdade que a concentração, principalmente, das gestões nos bancos comerciais estaduais veio com o tempo, gradativamente, não sendo justo debitar-lhes esse descaso por tão longo tempo.

Em Minas Gerais, por exemplo, em seus primeiros cinco anos o FAE-MG não foi gerido pelo Banco de Crédito Real de Minas Gerais S.A., que só veio assumir a função, praticamente, em 1972, recebendo um ativo nulo, resultado da ausência de qualquer tipo de operação até aquela data.

3) Não podemos desconsiderar, obviamente, o detalhe do engajamento no Planasa dos bancos comerciais estaduais, que ocorre de forma indireta, atuando como órgãos-meios, cabendo à figura da concessionária estadual a capitalização de todo efeito promocional direto. Os contatos frequentes e naturais entre o Governo Estadual e o Federal, este último através do BNH, diretamente com as companhias concessionárias, só vinham a ser conhecidos pelos gestores e agentes financeiros posteriormente, sensibilizando-os muito pouco. A imagem do Plano sempre esteve fortemente relacionada à figura da Companhia Estadual Concessionária dos Serviços de Água e Esgotos, enquanto os bancos comerciais estaduais concentravam o melhor de seu esforço nas atividades bancárias tradicionais. As operações de repasse a que estavam habituados só recebiam importância na medida em que proporcionavam diferenciais de juros expressivos (no mínimo o dobro do oferecido em saneamento), além de repousos substanciais, dos saldos em contas correntes (o que é raríssimo em saneamento).

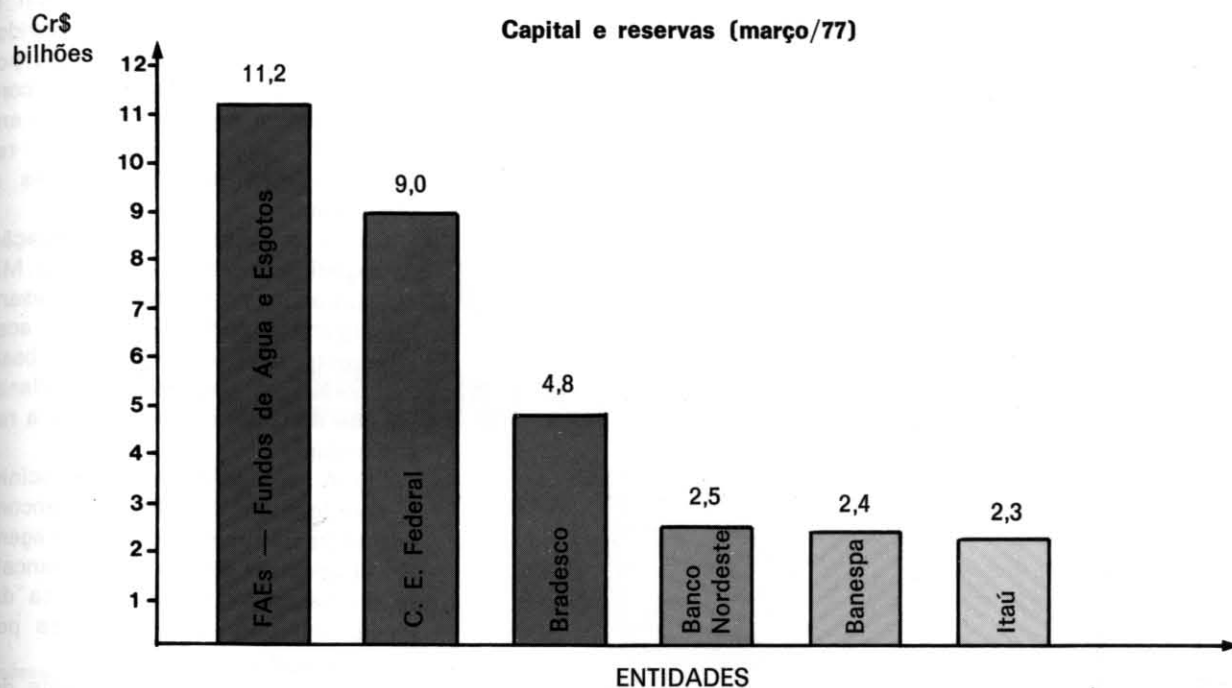
4) Em decorrência do estado de espírito reinante nos bancos comerciais estaduais, outros fatores acabavam agravando o quadro:

a) o pessoal encarregado das funções não permanecia por razoável tempo em seus postos, em razão de os mesmos não constituírem passagem promocional para a carreira, provocando a descontinuidade de atuação;

b) essa rotatividade de pessoal exigia a constante prestação de orientação técnica do BNH para novo adestramento, realizado com grandes sacrifícios, principalmente devido às distâncias, uma vez que a descentralização do SFS ocorreu recentemente, impondo a realização de viagens.

ANEXO 6

Capital e reservas (março/77)



QUADRO I
Ativos dos FAEs

Estados	1968	1969	1970	1971	1972	1973	1974	1975	1976	1.º trimestre/1977
Acre									3.590	3.990
Amazonas		158.946	170.106	108.776	216.180	242.736	262.507	434.184	635.341	635.341
Pará				98.991	176.580	243.634	309.614	396.401	508.147	518.960
Maranhão			9.869	64.158	136.142	281.583	385.886	613.050	876.972	946.065
Piauí					21.008	50.387	79.028	138.854	314.765	378.959
Ceará				17.062	77.677	175.055	251.944	273.940	419.680	518.670
Rio Grande do Norte					62.859	299.789	555.390	683.191	675.882	910.857
Paraíba		82.874	342.241	531.011	622.837	731.938	959.587	1.289.473	2.854.220	2.054.423
Pernambuco		48.718	48.812	235.193	562.257	1.146.586	2.213.162	3.368.845	4.227.885	4.480.434
Alagoas				130.918	246.763	416.787	740.605	1.071.188	1.210.931	1.211.229
Sergipe				6.700	41.534	87.451	126.603	130.076	132.855	132.955
Bahia		295.573	1.057.265	1.311.401	2.565.683	3.366.557	5.693.116	6.742.524	7.583.374	7.669.554
Minas Gerais				22.269	281.837	495.752	1.102.292	2.217.308	3.575.266	3.657.844
Espírito Santo					30.504	123.734	485.471	713.100	1.264.599	1.055.225
Rio de Janeiro		11.272	19.800	19.800	19.800	46.185	46.185	46.185	1.291.129	1.610.144
São Paulo		541.781	1.623.687	2.246.047	3.465.445	8.373.377	9.172.402	12.922.411	20.266.257	23.353.552
Paraná				12.166	33.947	518.984	1.287.649	1.958.002	2.530.853	2.755.671
Santa Catarina				17.062	46.892	213.656	608.586	913.797	1.438.410	1.511.522
Rio Grande do Sul		11.088	11.253	295.865	391.209	536.749	820.522	943.747	1.331.453	1.982.473
Mato Grosso	47.536	197.366	282.941	385.064	392.301	392.301	392.301	451.285	265.335	382.635
Goiás		73.898	88.694	109.705	110.083	314.448	671.267	1.212.417	1.618.895	1.785.139
Distrito Federal									248.272	268.519
Total em UPC	47.536	1.421.516	3.654.668	5.692.188	9.501.538	18.065.529	26.164.197	36.511.178	52.385.136	57.622.446
Total em Cr\$ 1.000	9.261	276.954	712.039	1.109.009	1.851.185	3.519.707	5.097.571	7.113.472	10.206.196	11.226.591

OBS.: 1 UPC = Cr\$ 194,83 (2.º semestre de 1977)

FONTE: SFS/BNH

nem sempre fáceis de ser autorizadas pelas administrações dos órgãos gestores e agentes financeiros, e

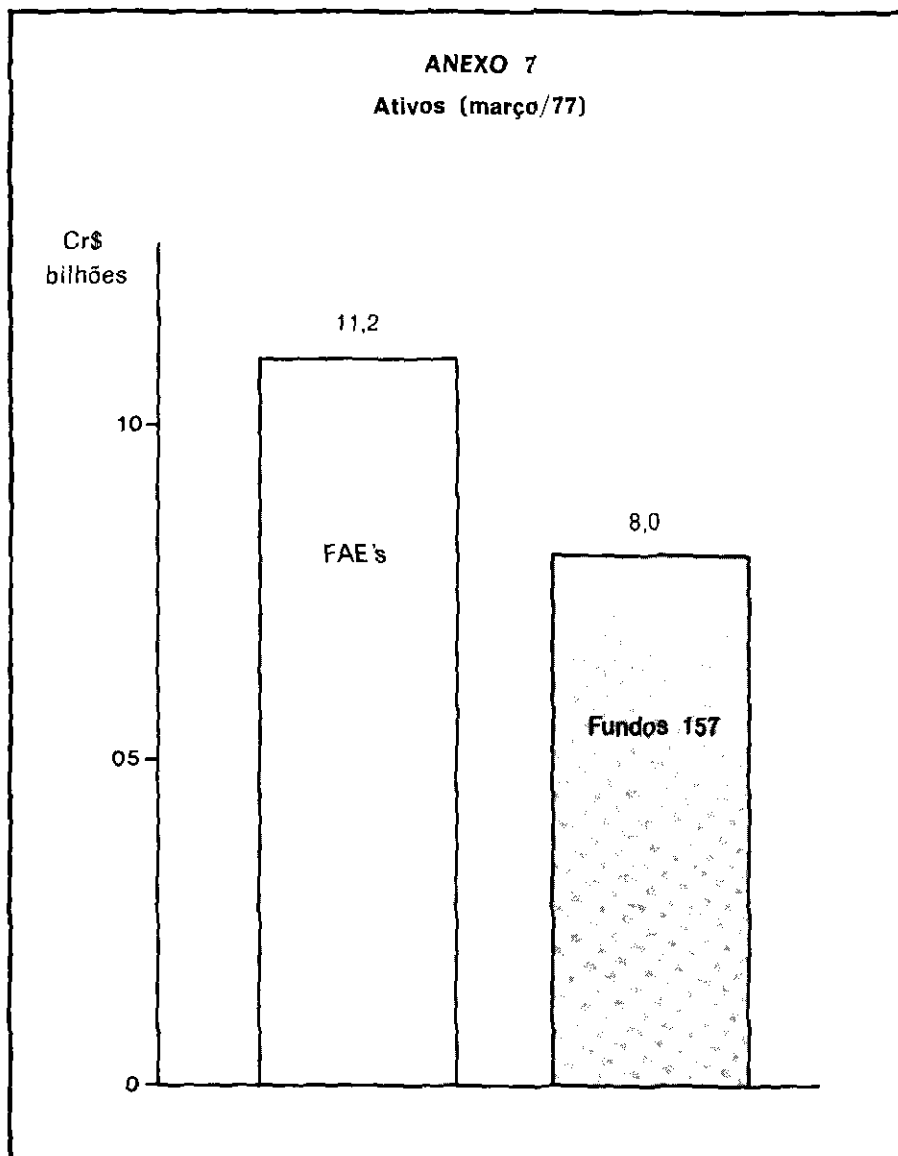
c) finalmente, não eram bem interpretadas as desistências de outras instituições estaduais, em relação a essas funções; o declínio do exercício dos papéis de órgão gestor e agente financeiro era tido como uma comprovação de que essas atividades não compensavam.

VI — RECOMENDAÇÕES

A vista do exposto, algumas sugestões podem ser feitas, analisando os aspectos mais relevantes intrínsecos à dinâmica do processo.

A título de exemplo permitimo-nos levantar para exame a forma jurídica atribuída ao FAE que não dispõe de personalidade jurídica própria tra-

tando-se de mera conta gráfica, de contabilização individual, com regras estabelecidas através de um convênio de constituição, celebrado entre o Governo Estadual e o BNH, sob homologação da Assembléia Legislativa. Embora não tenhamos pensamento formado a respeito, ponderemos: será que essa forma de constituição subsistirá no tempo? É a mais conveniente, no presente? E para o



futuro, quando se espera que os FAEs contarão com suficiência de recursos para, sozinhos, bancarem o Planasa? Sinceramente, compreendemos que certas abordagens não podem ser feitas isoladamente, com base na única experiência vivida em um único Estado da Federação, razão pela qual lançamos apenas a preocupação.

Assim, compreendendo a limitação da experiência vivida apenas em Minas Gerais, mas desejando apresentar alguma contribuição, para o aceleramento da consolidação da base filosófica mais importante do Planasa, que é o FAE, nos atrevemos a recomendar:

1.º) A realização, sob o patrocínio e coordenação do BNH, de encontros entre os órgãos gestores e agentes financeiros do Sistema Financeiro do Saneamento, para a troca de idéias, em que boas sugestões poderão aflorar.

2.º) O exame da possibilidade de introduzir novos critérios para a remuneração aos órgãos gestores, em que, ao nosso ver, o problema é crítico em função da complexidade da tarefa, através da criação de alíquotas crescentes, incidentes sobre os retornos dos empréstimos do FAE, condicionadas, obviamente, à comprovação, a critério do BNH, da adoção, pelos gestores, de determinadas medidas visando à melhoria de sua eficiência, tais como: o destaque de funcionários qualificados para o trato direto dos assuntos do FAE, a constituição de uma unidade administrativa no Banco Estadual para abrigar essa equipe, o posicionamento adequado dessa unidade no organograma hierárquico do órgão gestor, etc.

3.º) A montagem de um amplo esquema de prestação de assistência técnica e treinamento do pessoal do gestor e repassador, que poderá ser promovido pela Satecia, nos moldes do serviço prestado às concessionárias.

4.º) A concentração na unidade administrativa do gestor e repassador de saneamento, de outras atividades de repasse de recursos do BNH tais como: Prodepo, Fiplan, Phohemp, Regir, Reinvest, Cura, Fidren, etc., que colaborariam para emprestar maior importância à unidade além de ganhos adicionais, aproveitando eficientemente o tempo dos profissionais lotados na unidade, justificando, economicamente, o investimento pela sua montagem e manutenção.

ANEXO 8

Recomendações

1.º) Encontros entre os O.G.

2.º) Remuneração dos O.G. proporcional à eficiência

3.º) Montagem esquema nacional de assistência aos O.G. e A.F.

4.º) Concentrar funções correlatas em uma única unidade no banco estadual.

ANEXO 9

Remunerações indiretas do A.F.

1) **Juros cobrados pelo Banco em descontos:**
 2,5% ao mês pessoa física
 1,4% ao mês pessoa jurídica
 1,1% ao mês diferencial

2) **Limites para aplicação dos bancos**
 até 30% para pessoa física
 mínimo de 70% para pessoa jurídica

3) **Exemplo:** Cr\$ 500 milhões repassados de saneamento pelo A.F.
 30% de Cr\$ 500 milhões = Cr\$ 150 milhões
 1,1% ao mês de Cr\$ 150 milhões = Cr\$ 1.650.000
 Anualmente, ganho indireto = Cr\$ 19.800.000

Comparado com
 Ganho direto anual (1% a.a.) = Cr\$ 5 milhões