

## **Gestão Corporativa de Riscos na Hydro One (A)**

O Toronto Skyline cintilava no sombrio inverno que chegara cedo a Toronto, quando a CEO (diretora-presidente) Laura Formosa retornou ao seu escritório de paredes envidraçadas. Ela sabia que o inverno presenteava a Hydro One com os mais severos desafios. A companhia precisava distribuir eletricidade com segurança e confiabilidade para 92 municípios, 113 grandes consumidores industriais e 1,3 milhões de residências na província de Ontário, enquanto a neve, chuvas congelantes e severas rajadas de ventos acima de 100 km/h continuamente ameaçavam o seu antiquado sistema de transmissão e distribuição. No fim de semana anterior, a renomada e premiada equipe de manutenção e reparos da Hydro One trabalhara intensamente para restaurar a energia para 90.000 consumidores afetados por uma tempestade de inverno.

### **História da Companhia, Operações e Estratégia**

Fundada em 1906, a predecessora da Hydro One, Ontario Hydro, gerava energia elétrica nas Cataratas do Niágara para distribuição aos municípios. Com o passar do tempo, a companhia construiu cinco centrais elétricas a carvão, 68 hidroelétricas e cinco centrais nucleares, aumentando seu poder de geração e capacidade de transmissão para 30.000 megawatts, fazendo de Ontário um exportador de eletricidade para outras províncias e para os Estados Unidos. Entretanto, no final do século, tornou-se claro que o obsoleto sistema de eletricidade de Ontário precisava de uma grande transformação.

Em 1998, o governo de Ontário desregulamentou a indústria de energia elétrica na província. Reestruturou a Ontario Hydro em duas organizações separadas: uma unidade de utilidade pública para geração de energia elétrica e uma empresa de transmissão e distribuição (“postes-e-fios”), que renomearam como Hydro One. Sediada em Toronto, a Hydro One consistia em três negócios – transmissão, distribuição e telecomunicações, com os dois primeiros representando 99% da receita.

Sir Graham Day, um renomado homem de negócios canadense que desempenhou papel relevante na privatização do setor público britânico sob o governo de Margaret Thatcher, presidia o conselho da Hydro One. O conselho tinha o mandato de preparar a Hydro One para se transformar numa empresa de capital aberto, através de uma oferta pública inicial (“IPO”), que levantaria aproximadamente C\$ 5,5 bilhões para melhorar a infraestrutura de transmissão de Ontário e ainda quitar C\$ 4,5 bilhões em dívidas com o governo. O conselho nomeou uma equipe gerencial sênior, encabeçado pela CEO Eleanor Clitheroe, destacada mulher de negócios canadense. Na preparação para o IPO, a equipe gerencial acolheu novas práticas de negócios e uma mudança cultural, incluindo

uma nova ética de serviços com foco no consumidor, corte de custos<sup>1</sup>, gestão corporativa de riscos (GRC) [“Enterprise Risk Management” – ERM], gestão de performance e planejamento estratégico. Em abril/2002, a Hydro One elaborou uma previsão para o IPO e deu início a uma série de apresentações a investidores. Porém, a transformação da Hydro One levantou controvérsias políticas e na mídia. A publicidade sobre os salários da equipe gerencial, compatíveis com o setor privado, levou à ruptura entre o governo e os altos executivos da companhia. A equipe gerencial renunciou e a nova equipe de diretores que assumiu pediu a substituição da CEO<sup>2</sup>. O sindicato processou a companhia e obteve aprovação de uma norma que criou uma barreira legal à privatização. O governo não apelou e a Hydro One cancelou o IPO duas semanas antes da data planejada.

Ao terminar a controvérsia pública, o novo conselho nomeou Tom Parkinson como CEO, executivo australiano da área de energia. Sob sua liderança, a Hydro One continuou a seguir a estratégia de criação de valor de Clitheroe, incluindo a implantação da gestão corporativa de risco, um sistema de planejamento baseado no risco dos investimentos, e um “balanced scorecard” com forte ênfase no serviço ao cliente.

As tarifas da Hydro One eram periodicamente aprovadas pelo Conselho de Energia de Ontário, estabelecido por legislação. Em 2002, o clima excepcionalmente quente na primavera e do verão aumentou as pressões do custo de energia nos consumidores. O Conselho de Energia de Ontário definiu tarifas de distribuição menores para a Hydro One, efetivamente limitando as receitas de distribuição em aproximadamente C\$ 4 bilhões para os próximos cinco anos. (Veja o sumário das Demonstrações Financeiras no Anexo 1). Para permitir a continuidade dos investimentos na manutenção e modernização dos seus sistemas de transmissão nesse contexto de restrição, a Hydro One lançou uma eficiente iniciativa para corte de custos, que levou à saída de 140 funcionários e à suspensão de contratações. As agências de classificação de riscos Standard and Poor’s, Moody’s e Dominion reconheceram as melhorias no perfil financeiro da Hydro One e subiram a pontuação de risco da dívida de longo prazo da companhia para A, A2 e A (alto), respectivamente. Mas, em 2005, 800 funcionários fizeram uma greve de 18 semanas para protestar contra a redução de benefícios para novos empregados daquele sindicato, levantando-se contra as medidas de corte de custos.

O governo de Ontário favoreceu às iniciativas de conservação e estava eliminando gradualmente as centrais elétricas a carvão em toda a província. A campanha de reeleição do partido que estava no poder, para o ano eleitoral vindouro, contemplava a economia de energia e conservação ambiental. Tal partido poderia ser reeleito e lutar por iniciativas para reduzir o consumo de

---

<sup>1</sup> Um plano de aposentadoria antecipada, em 2000, fez com que 1.300 empregados de longa data deixassem a companhia 20% do quadro de pessoal. A companhia implantou uma política de terceirização de funcionários, adicionando apenas 126 pessoas e passou a gastar C\$ 4,4 milhões por ano em custos de terceirização.

<sup>2</sup> “An apology for Eleanor Clitheroe”. Canadian Business, 9 a 22 de outubro de 2006, p. 80 a 89.

eletricidade em Ontário; esperava-se que a Hydro One liderasse estas iniciativas, a despeito de seu impacto adverso nas receitas e ganhos da companhia. Formosa questionava-se de que forma a Hydro One poderia contribuir com os objetivos de conservação do governo, sem comprometer sua viabilidade comercial. A Hydro One precisava gerenciar uma complexa rede de interesses conflitivos – as múltiplas agendas dos ministérios do governo, reguladores, consumidores, grupos ambientais e os credores de suas dívidas no mercado de capitais, os quais recentemente haviam subscrito C\$ 1 bilhão numa oferta de bônus da companhia (não garantido pela província).

A capacidade de transmissão da Hydro One, porém, permanecia no limite. As ondas de calor no verão levaram a níveis recorde de demanda de energia dos obsoletos ativos da companhia. A Hydro One tinha planos de investir mais de C\$ 600 milhões na manutenção e crescimento da base de ativos, a maior expansão em 20 anos. Além disso, a crescente demanda por sistemas de transmissão e distribuição pela China, que estava abrindo novas centrais elétricas a carvão à taxa de uma por semana, havia reduzido o poder de barganha da companhia com fornecedores, os quais estavam cotando prazos de entrega cada vez mais longos para equipamentos cruciais.

A despeito das medidas governamentais de apoio à conservação ambiental, a eletricidade barata encorajou os consumidores canadenses a comprar TVs de plasma, aparelhos de ar condicionado e outros dispositivos de intenso consumo de energia. (Veja tendências na geração de energia em Ontário no Anexo 2). Para superar a demanda crescente de troca dos ativos obsoletos, a Hydro One lançou um programa de conservação e gerenciamento da demanda. Com esta iniciativa, tornou-se a primeira companhia de eletricidade do mundo a prover seus consumidores com Power Cost Monitors<sup>TM</sup> gratuitos, os quais permitiram aos consumidores acompanhar seu gasto de eletricidade de maneira rápida e fácil em tempo real. Em 2006, um estudo piloto com 500 donas de casa canadenses mostrou que os monitores do gasto de eletricidade em tempo real ajudaram-nas a reduzir seu consumo de eletricidade em 8%.

A estratégia de foco no cliente da Hydro One contribuiu para aumentar os índices de satisfação do consumidor desta grande transmissora e distribuidora local de energia, de 42% em 2002 para 86% em 2006. A satisfação dos consumidores residenciais permaneceu consistentemente alta, em torno de 82%. A equipe de manutenção e reparos recebia regularmente prêmios do setor pelo rápido restabelecimento de infraestrutura de transmissão danificada durante emergências climáticas do extremo inverno.

Após a sua nomeação<sup>3</sup>, Laura Formosa fez um balanço do status quo das ações da companhia: Voltar a atenção da companhia para além do consumidor foi uma grande mudança para nós.

---

<sup>3</sup> O CEO anterior deixou a companhia num momento de furor da mídia, depois de ter sido acusado pelo auditor geral de Ontário de haver colocado \$ 45.000 em despesas de negócios no cartão de crédito de sua secretária, e ter então aprovado ele mesmo a sua própria fatura

Sempre conhecemos as necessidades dos consumidores e sempre pensamos que sabíamos o que era melhor para eles. Mas com a mudança do nosso foco, em como direcionar as necessidades do cliente, a satisfação do consumidor dobrou em algumas áreas.

Entretanto, nossos custos operacionais permanecem altos e, com a redução da força de trabalho na gestão dos CEOs anteriores e a greve de 18 semanas, perdemos o coração e a alma de nossos funcionários. Atualmente a nossa força de trabalho não está inteiramente engajada e existe também um certo risco de perda de reputação devido à saída dos CEOs anteriores.

Formusa endossou sua visão num Plano Estratégico para fazer da Hydro One a melhor companhia de transmissão e distribuição da América do Norte. Atingiria este objetivo obtendo os melhores registros de segurança do mundo, o primeiro quartil em confiabilidade na transmissão e distribuição, 90% de satisfação dos consumidores em todos os segmentos, o primeiro quartil em produtividade dos funcionários, eficiência operacional e nota de crédito (“rating”) “A”<sup>4</sup>. Formusa também pretendia ter êxito ao negociar um acordo de longo prazo com os sindicatos dos trabalhadores.

## **Gestão Corporativa de Riscos**

A Bolsa de Valores de Toronto foi uma das primeiras bolsas a exigir das companhias listadas que implementassem uma gestão de riscos estratégica de alto nível. Companhias canadenses pioneiras, como Royal Bank of Canada, Sun Life e Hydro One desenvolveram a gestão corporativa de riscos como resposta à exigência de possuírem governança corporativa<sup>5</sup>. Novas políticas foram mudando o setor de energia, trazendo novas ameaças e oportunidades: mudanças climáticas e legislação sobre emissões de carbono, desregulamentação dos mercados de eletricidade e a maior adoção de fontes de energia renováveis. O CRO [“Chief Risk Officer”- executivo chefe de riscos] John Fraser, defendeu que “se a companhia não gerenciar seus riscos, isto será como dirigir um carro sem freios”<sup>6</sup>.

A Hydro One implementou um programa de gestão de riscos corporativos em três fases. Na Fase Um, os funcionários participaram de uma série de discussões em grupo para desenvolver um entendimento coletivo dos objetivos estratégicos da companhia e os riscos que ameaçavam seu atingimento. Na Fase Dois, o CRO conduziu uma série de entrevistas pessoais duas vezes por ano com os gerentes sênior, para revisar o perfil de risco corporativo. Na Fase

---

<sup>4</sup> “Five Year Vision”, documento da companhia.

<sup>5</sup> De acordo com uma difundida definição, adotada por muitos conselhos diretivos canadenses, a gestão corporativa de riscos é “a disciplina pela qual a entidade avalia, controla, mensura e monitora riscos de diferentes origens, com o propósito de aumentar o valor de curto e longo prazo da empresa para os acionistas”.

<sup>6</sup> Fonte: “Risky business”, CA Magazine, Maio/2005

Três, conduzida durante o processo de planejamento anual, a Hydro One alocou recursos para as propostas de projetos de investimento priorizados, baseada nos riscos identificados.

### **Fase 1: Discussões em Grupo sobre Risco e o Método Delphi**

Fraser acreditava que a gestão corporativa de riscos começava com a alta gerência concordando sobre objetivos estratégicos e desenvolvendo um entendimento compartilhado dos principais riscos enfrentados pela organização. Fraser reconhecia que seu papel era levantar questões durante as discussões em grupo sobre riscos:

A gestão de riscos corporativos é uma questão de contatos. O sucesso vem de fazer contato com as pessoas. Ocorre mágica nas discussões em grupo. As pessoas gostam delas. Alguns dizem: “Eu sempre me preocupei com este tópico e agora estou menos preocupado, porque vejo que alguém mais está lidando com isto, ou eu aprendi que isto é um evento de baixa probabilidade”. Outros dizem: “Eu poderia expor o meu ponto de vista e fazer as pessoas concordarem que isto é algo em que deveríamos gastar mais tempo, porque representa alto risco”.

Antes das discussões em grupo sobre riscos, o equipe de risco informalmente fez uma pesquisa entre os gerentes e elaborou uma lista genérica de 60 a 70 riscos potenciais ou ameaças para os negócios ou projetos, para ser discutida. Enviaram e-mails para a equipe de gerentes participantes, pedindo-lhes que listassem os dez riscos mais críticos enfrentados em seus negócios ou projetos. Baseado nesta lista e, se necessário, em entrevistas adicionais e grupos focados, o time de gestão de riscos selecionou uma lista de 8 a 10 riscos. Então, um chefe de riscos iniciou um grupo de discussões para avaliação de riscos, durante a metade de um dia, com a apresentação dos riscos listados, e solicitando aos participantes que confirmassem quais destes eram, de fato, os riscos mais importantes ou, alternativamente, quais outros riscos deveriam ser discutidos em detalhes. Desta forma, os participantes falaram sobre os riscos, um a um, e votaram quanto à sua relativa significância.

As reuniões usaram o método Delphi para votação, o qual envolve uma combinação de discussões facilitadas com tecnologia de votação anônima interativa. A equipe gerencial avaliou cada risco, questionando: “Quais de nossos objetivos mencionados são mais ameaçados por cada risco e em que grau? ”. Assim, julgou-se o impacto para cada objetivo estratégico numa escala de cinco pontos: Baixo (1), Moderado (2), Alto (3), Severo (4) e Pior Cenário (5). Por exemplo, um derramamento de óleo poderia ser avaliado como ameaça para inúmeros objetivos – financeiro, ambiental e de reputação e imagem (veja Anexo 3). Fraser explicou:

Vamos assumir que tivemos um derramamento de 10.000 litros de óleo. Nós pedimos às pessoas para votar, numa escala de um a cinco, sobre as

consequências se nossos controles falharem. Uma pessoa da área financeira poderia usar uma escala financeira e declarar: “a última vez que tivemos um derramamento de óleo, custou \$ 10 milhões para limpar; eu considero isto um 4”. O especialista em meio ambiente poderia avaliar o impacto dizendo: “isto poderia causar um significativo impacto local; votarei 3”. O líder de relações públicas diz: “se isto for reportado na imprensa local, o Toronto Star, eu daria 3 a este risco. Se o derramamento se espalhar pelos rios adjacentes, isto seria coberto pela imprensa nacional e, neste caso, eu votaria por um 4”. Cada pessoa na sala identifica um impacto diferente, baseada em sua área de conhecimento e especialização. Isto proporciona mais clareza<sup>7</sup>.

A primeira votação referente ao impacto percebido do risco considerado frequentemente mostrava grande dispersão. O time gerencial continuou a discutir as causas e consequências de cada risco em particular. A extensão da discussão em grupo dependia da dispersão dos votos na primeira sessão de votação. Em algum ponto, o time votava de novo. Normalmente, eles não precisavam mais do que três sessões de votação para concordar com a avaliação de um risco em particular ou, na ausência de alinhamento, a causa do desacordo era claramente documentada.

Para todos os riscos considerados como Alto (3), Severo (4) ou Pior Cenário (5), os gerentes identificaram a pior consequência possível que poderia ocorrer dentro de 2 a 3 anos, se certos controles fundamentais falhassem<sup>8</sup>. Neste sentido, o grupo avaliou a magnitude de determinado risco, sua probabilidade de ocorrência nos próximos 2 a 3 anos e a solidez dos controles existentes. (Anexos 4 e 5 mostram a escala usada para a avaliação das probabilidades e solidez dos controles. O grupo discutiu então um plano de ação preliminar e designou um gerente para ser o “risk-owner”, tipicamente o gerente de projetos ou o CEO, com a responsabilidade de desenvolver um plano de ação concreto para mitigar o risco<sup>9</sup>. Se por um lado a política de GRC fora definida como “a gestão de riscos é responsabilidade de todos, desde o conselho diretivo até cada funcionário individualmente”, o “risk-owner” tinha a responsabilidade fundamental de decidir quais riscos aceitar e conviver, ou para quais riscos tomar providências específicas para lidar como eles por meio de um processo formal de mitigação<sup>10</sup>.

Uma vez avaliados os riscos e controles pela equipe gerencial, os gestores de risco preparavam um mapa de riscos – um gráfico bidimensional com a classificação por ordem (de magnitude e probabilidade) dos “riscos residuais” (o

---

<sup>7</sup> Entrevista com John Fraser, em 7 de maio de 2008.

<sup>8</sup>Foi definido que piores consequências possíveis são diferentes de “magnitudes inerentes”, que assumem que todos os controles falharam ou estavam ausentes, e de “magnitudes residuais”, que assumem que todos os controles fundamentais estavam em ordem e funcionando.

<sup>9</sup> Aabo et al. (2005), p. 65.

<sup>10</sup> Ibid., p. 67

Anexo 6 mostra um exemplo de Mapa de Riscos Impacto - Probabilidade). Fraser reconhecia que o processo de avaliação de riscos era subjetivo, não “científico”. Ele gostava de mencionar o físico Niels Bohr: “previsão é difícil, especialmente sobre o futuro”. Fraser usava as reuniões de risco para coletar e sintetizar opiniões de especialistas de diferentes áreas do negócio.

Um gestor de risco descreveu a relevância das reuniões de avaliação de riscos:

Nosso ambicioso plano original era fazer doze avaliações de risco por ano. Os executivos sêniores abraçaram a abordagem tão entusiasmadamente que num ano fizemos 60 diferentes discussões em grupo para avaliação de riscos. Meu papel era auxiliar os executivos a conversar com os seus chefes sobre os riscos que enfrentavam e como poderiam mitigá-los. Nós os auxiliamos a julgar a adequação das ações de mitigação propostas e colocá-las em prática<sup>11</sup>.

Fraser era também responsável pela auditoria interna. Manteve clara distinção entre auditoria e atividades de gestão de riscos, tratando as últimas como uma “linha de produto separada”: “o pessoal de gestão de riscos não participa de reuniões de auditoria interna e a informação resultante das reuniões de gestão de riscos não estão disponíveis para o pessoal da auditoria interna sem a autorização por escrito do vice-presidente. Eu quero uma completa separação entre gestão de riscos e auditoria interna, a tal ponto que as pessoas possam falar de maneira extremamente franca nos grupos de discussão sobre riscos”<sup>12</sup>.

## **Fase 2: Revisando o Perfil de Risco Corporativo**

Duas vezes ao ano, em janeiro e julho, Fraser e seu time preparavam um relatório de Perfil de Risco Corporativo para o time executivo. Também apresentavam o relatório pessoalmente ao Comitê de Auditoria. O Perfil de Risco Corporativo resumia os principais riscos enfrentados pela organização. Fraser realizou uma série de entrevistas com 30 a 40 altos executivos e consultou outras fontes, tal como o plano de negócios anual e os grupos de discussão sobre riscos. O Perfil refletia as avaliações gerenciais dos riscos previamente identificados e dos riscos emergentes identificados em grupos de discussão, varreduras nos meios de comunicação e outras fontes desde o último relatório<sup>13</sup>. Um sumário de julho de 2006 do Perfil de Risco Corporativo é mostrado na Figura A. Para a história das tendências do perfil de risco, consulte Anexo 7).

---

<sup>11</sup> Entrevista com Rob Quail, 7 de maio de 2008.

<sup>12</sup> “Q&A with Hydro One’s Chief Risk Officer.” *Compliance Week*, 25 de janeiro de 2005.

<sup>13</sup> Aabo et al. (2005), p. 69.

Antes das entrevistas Fraser enviou aos seus gerentes uma lista de duas páginas de manchetes do noticiário dos últimos seis meses e um sumário do Perfil de Risco Corporativo anterior. (Anexo 8 apresenta a atualização dos meios de comunicação, usando uma série de entrevistas de dezembro de 2006). Fraser descreveu as reuniões para revisão de risco, conforme segue:

Eu utilizo uma página para os objetivos estratégicos, a atualização das notícias e o sumário da avaliação de risco prévia, de forma que o contexto é claramente definido. Depois, eu pego um modelo em branco de perfil de risco e pergunto o que mudou e o que é novo. A avaliação de riscos poderia mudar por causa do processo de mitigação adotado ou em função de causas externas do ambiente. Algumas pessoas pegaram o modelo e começaram a preenchê-lo dentro das disposições técnicas. Outros vão literalmente fechar os seus olhos e colocar seus pés em cima da mesa e falar o que os preocupa<sup>14</sup>.

O processo de GRC ressaltou a importância do monitoramento e revisão de riscos semestralmente, porque os riscos não se mantêm estáticos. Ao invés de certificar-se que a matriz de impactos-objetivos permanecia relevante, os gerentes sêniores, responsáveis por determinadas metas, revisavam e aprovavam as escalas anualmente. O executivo responsável pela área financeira (“CFO”) revisava a escala financeira; o executivo responsável pela área regulatória, a escala regulatória, etc.

### **Fase 3. Avaliação e Planejamento do Investimento baseado em Riscos**

Na fase final do processo de GRC, os gerentes sêniores definiam as prioridades para manutenção e construção de programas baseados nos riscos identificados. A Hydro One gerenciava uma carteira de ativos fixos com tempo de vida de 30 a 70 anos. Gastava aproximadamente C\$ 1 bilhão por ano em novos ativos físicos. O departamento de planejamento de investimentos e a equipe de gestão de riscos, em conjunto, desenvolveram uma abordagem baseada em risco para fins de alocação de capital. Avaliavam cada proposta de investimento, em termos de custo e de severidade do risco que o programa visava a mitigar. Calcularam um índice de “baseado em dólar” para mostrar a redução do risco por dólar gasto e fizeram um ranking para os programas de acordo com este índice. Quando os gastos cumulativos alcançavam os níveis de recursos disponíveis, determinam o planejamento do trabalho para o ano.

Os engenheiros elaboraram uma avaliação inicial dos riscos, fazendo uso de ferramentas de gestão de riscos do departamento de planejamento de investimentos. Uma matriz de objetivos-impactos e sua escala de probabilidade. Um mapa de risco adicional avaliava o grau de risco para cada combinação de impacto e probabilidade identificada. O departamento de planejamento de

---

<sup>14</sup> Entrevista com John Fraser, 7 de maio de 2008.

investimentos também agiu como avaliador independentemente com poder mediano, implacavelmente desafiando e questionando avaliações de riscos e custos, na medida em que os engenheiros prepararam as propostas de investimento para a gerência sênior.

Fraser argumentou que, olhar para as propostas de investimento com um ponto de vista de gestor de riscos, dá maior visibilidade e transparência ao planejamento de gastos de capital. Os altos executivos, num ambiente de recursos escassos como a Hydro One, estavam tomando as decisões de investimento corretas:

Você não pode maquiagem uma pontuação de mitigação de riscos. Todos os anos nos reuníamos por dois dias na reunião de planejamento com a equipe de diretores. Eles revisavam e questionavam as propostas de investimento, elencando-as de acordo com o índice de “baseado em dólar”. Os engenheiros defenderam cada proposta de projeto perante os gerentes sênior e seus pares, os quais nos desafiaram a mitigar a pontuação de risco e quanto dinheiro gastar. Eles permitiam que os gerentes identificassem atividades que poderiam ser paradas, extintas ou mudadas, e aliviar valiosos recursos para prioridades maiores. O processo garante que os projetos com os riscos mais elevados tenham mais prioridade.

## **A Reunião**

Laura Formusa fechou as listas das últimas manchetes e viu desde sua mesa que John Fraser entrava. Depois dos cumprimentos iniciais, Fraser folheou o modelo de perfil de risco corporativo e um breve sumário atualizado das entrevistas realizadas junto a outros gerentes. (Veja sumário das entrevistas no Anexo 9.)

Formusa rapidamente folheou os sumários das entrevistas. A seguir, deu uma olhada no modelo de perfil de risco corporativo à sua frente e disse:

Deixe-me ver o que eu consigo agregar pela posição que ocupo. Como na maioria das indústrias, nós não estamos contratando, mas, pelo contrário, vimos demitindo há muitos anos. O fluxo de trabalho está explodindo e mais de 20% de nossos empregados estarão aposentados nos próximos dois anos.

“Ter o trabalho feito” é mais difícil. Eu estou estendendo a mão para o sindicato, que estava fora na greve, para começar um novo relacionamento. Quero fechar um negócio cinco estrelas com eles. Isto seria algo sem precedentes, mas preciso que o sindicato trabalhe conosco para direcionar os desafios que estamos enfrentando. A demografia está contra nós. No Canadá não dispomos de força de trabalho esperando por nós. De onde virá ela? Precisa vir de novas fontes de recursos, tanto de dentro quanto de fora do país.

Segurança é nosso objetivo número um. Eu faço com que isto seja considerado em todas as reuniões do corpo diretivo. Toda vez que falamos sobre

segurança, sentimos que este é nosso maior risco. Não é suficiente certificar-se que temos as ferramentas e os equipamentos. Nós temos que fazer as pessoas acreditarem na segurança a cada minuto do dia E também temos que nos empenhar quanto à questão dos controles. Para atingir as expectativas do Auditor Geral Provincial, devemos colocar em prática os procedimentos formalizados.

Os riscos relacionados à “Capacidade da Rede de Transmissão” deveriam ser “muito altos” ao invés de “altos”, conforme a situação se torne mais arriscada. A demanda recorde deste ano por energia demonstra a intensa necessidade de mais capacidade. Tendo em vista as condições das redes de transmissão, eu creio que os riscos são crescentes devido às falhas que enfrentamos nos equipamentos, apesar dos planos para atualizar as principais linhas de transmissão. Por outro lado, a condição dos ativos de distribuição é estável, em função de nossos planos de restauração em tempestades e o quanto investimos em renovação dos ativos.

Além disto, eu antecipo uma situação de crescente incerteza quanto à atuação do Governo em função da iminente eleição em outubro de 2007, além de continuar a confusão quanto aos diferentes papéis das agências de eletricidade.

Consumidores residenciais ainda são um desafio, temos de melhorar a sua satisfação. A mídia é sempre motivo de preocupação por causa do risco da reputação, pois estivemos muito na mídia por razões erradas.

O meio ambiente está se tornando uma variável-chave para a indústria de eletricidade como um todo. Tarifas por tempo de uso devem ser o novo passo na agenda de conservação energética: a medição inteligente indo de mão em mão com preço inteligente. A questão é: será que as pessoas modificarão o seu comportamento? Lavarão a louça somente às 11 horas da noite quando a tarifa é menor? Usarão menos energia? O problema é que elas tendem a escolher que não. E, de repente, uma pessoa que tinha uma conta de C\$ 100 por mês, passará a ser de C\$ 200. Quando estas tarifas começarem a ser aplicadas, as pessoas gritarão sua insatisfação para o governo.

Finalmente, agora que também começamos a implantar o SAP, eu sinto que riscos relativos à tecnologia da informação estão aumentando e isto deveria ser considerado como Médio/Alto, ao invés de Médio.

Ao final daquele dia, Formusa leu detalhadamente os sumários das entrevistas recebidos de Fraser e refletiu sobre suas anotações, tomadas na reunião com ele. Pensou sobre se a sua própria avaliação de risco e as conclusões expressas pela equipe gerencial sênior tinham capturado completamente o perfil de risco da Hydro One. Ela precisava decidir se deveria revisar a estratégia da companhia à luz desses riscos.



## Anexo 1 Sumário das Demonstrações Financeiras

*Balancos Patrimoniais (em milhões de U.S. Dólares)*

<b>Para o período fiscal terminado em</b>	<b>31/Dezembro/ 2003</b>	<b>31/Dezembro/ 2004</b>	<b>31/Dezembro/ 2005</b>
<b>ATIVOS</b>			
Contas a Receber	476,7	587,5	538,8
Outros a Receber	--	--	--
<b>Contas a Receber, Total</b>	<b>476,7</b>	<b>587,5</b>	<b>538,8</b>
Estoques	34,8	39,1	48,0
Outros Ativos Circulantes	--	--	10,3
<b>Ativo Circulante Total</b>	<b>511,5</b>	<b>626,6</b>	<b>597,1</b>
Imobilizado	11.328,6	12.704,0	13.665,1
Depreciação Acumulada	(4.004,5)	(4.549,6)	(4.991,4)
<b>Imobilizado Líquido</b>	<b>7.324,2</b>	<b>8.154,4</b>	<b>8.673,6</b>
Ativos Regulatórios	325,8	368,1	343,2
Intangível	102,9	110,5	114,1
Contas a Receber Longo Prazo	15,5	0,0	0,0
Encargos Diferidos, Longo Prazo	17,0	19,1	19,7
Outros Ativos de Longo Prazo	451,9	464,5	393,8
<b>Ativo Total</b>	<b>8.748,7</b>	<b>9.743,2</b>	<b>10.141,6</b>
<b>PASSIVOS</b>			
Contas a Pagar	364,5	523,5	600,5
Despesas Acuradas	29,4	36,6	36,9
Empréstimos e Financiamentos	48,0	40,7	7,7
Parte Corrente - Dívida Longo Prz.	365,2	447,9	505,3
Outros Passivos Circulantes	115,3	--	--
<b>Passivo Circulante Total</b>	<b>922,4</b>	<b>1.048,7</b>	<b>1.150,5</b>
Dívida de Longo Prazo	3.512,3	3.833,3	3.831,5
Pensão & Benefícios Aposentados	462,0	543,5	614,3
Outros Passivos Não Circulantes	531,6	558,4	499,3
<b>Passivo Total</b>	<b>5.428,3</b>	<b>5.983,9</b>	<b>6.095,6</b>
Ações Preferenciais	249,9	268,4	277,1
<b>Total Ações Preferenciais</b>	<b>249,9</b>	<b>268,4</b>	<b>277,1</b>
Ações Ordinárias	2.564,4	2.753,9	2.843,2
Adicional Pago sobre Capital	--	--	--
Lucros Acumulados	506,1	737,1	925,7

Estudo de Caso Gestão Corporativa de Riscos na Hydro One

<b>Total Ações Ordinárias</b>	<b>3.070,5</b>	<b>3.490,9</b>	<b>3.768,9</b>
<b>Total Patrimônio Líquido</b>	<b>3.320,4</b>	<b>3.759,3</b>	<b>4.046,0</b>
<b>Total Passivo e Patrimônio Líquido</b>	<b>8.748,7</b>	<b>9.743,2</b>	<b>10.141,6</b>

*Demonstração dos Resultados (em milhões de U.S. Dólares)*

Para o período fiscal terminado em	12 meses		
	31/Dezembro/ 2003	31/Dezembro/ 2004	31/Dezembro/ 2005
Receitas	3.120,0	3.436,9	3.770,6
Outras Receitas	20,1	14,1	18,0
<b>Receita Total</b>	<b>3.140,1</b>	<b>3.451,1</b>	<b>3.788,6</b>
Combustível & Energia Adquirida	1.448,6	1.651,2	1.828,2
Operações e Manutenção	615,2	640,7	679,5
Depreciação e Amortização	351,3	398,9	417,8
Outras Despesas Operacionais	--	--	--
<b>Despesas Operacionais Total</b>	<b>2.415,1</b>	<b>2.690,7</b>	<b>2.925,5</b>
<b>Lucro Operacional</b>	<b>725,1</b>	<b>760,3</b>	<b>863,1</b>
Despesas de Juros, Total	(272,4)	(219,4)	(229,1)
Receitas de Juros e Investimentos	5,4	1,7	4,3
<b>Despesas de Juros Líquidas</b>	<b>(267,0)</b>	<b>(217,7)</b>	<b>(224,8)</b>
Outras Receitas (Despesas) Não Operacionais	(2,3)	18,3	(54,0)
<b>Lucro antes dos Impostos</b>	<b>455,8</b>	<b>560,9</b>	<b>584,2</b>
Impostos	149,3	147,1	169,9
<b>Lucro Líquido</b>	<b>306,4</b>	<b>413,8</b>	<b>414,4</b>

Fonte: Capital IQ. Acessado em 19 de junho de 2008.

## Anexo 2 - Geração e Tendências de Uso de Eletricidade em Ontário

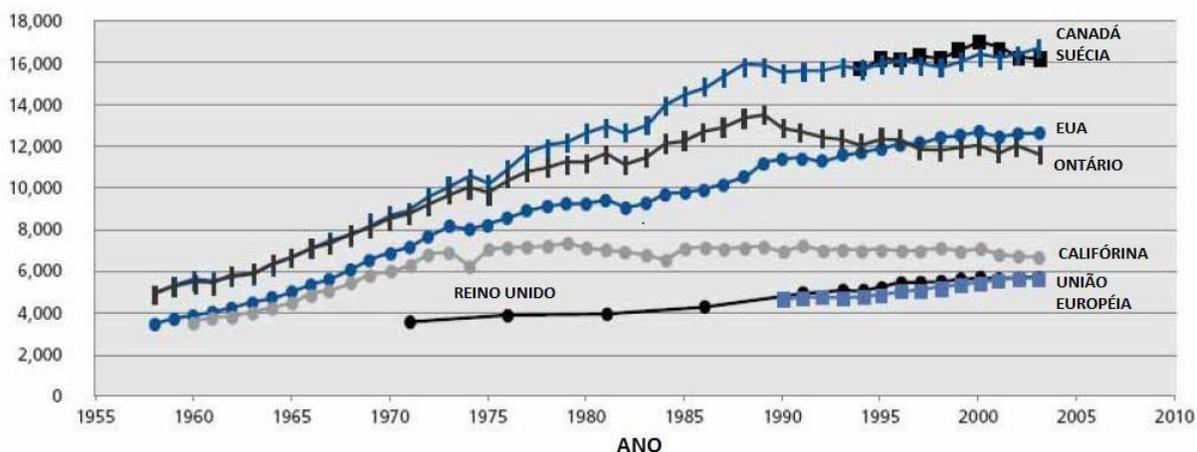
### Anexo 2A: Capacidade Instalada de Geração Existente, Ontário, 2006

	Capacidade (MW)	No. De Estações	% do Total Capacidade
Nuclear	11.419	5	36,6
Hidroelétrica	7.768	68	24,9
Carvão	6.434	4	20,6
Óleo/Gás	5.103	22	16,4
Eólica	395	4	1,3
Biomassa/Gás de Aterros Sanitários	70	4	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>31.189</b>	<b>107</b>	<b>100</b>

Fonte: adaptado do Independent Electricity System Operator, "18 Month Outlook: An Assessment of the Reliability of the Ontario Electricity System, January 2007 to June 2008", 21 de dezembro de 2006, acessado em 27 de junho de 2008,  
[http://www.ieso.ca/imoweb/pubs/marketReports/18MonthOutlook\\_2006dec.pdf](http://www.ieso.ca/imoweb/pubs/marketReports/18MonthOutlook_2006dec.pdf).

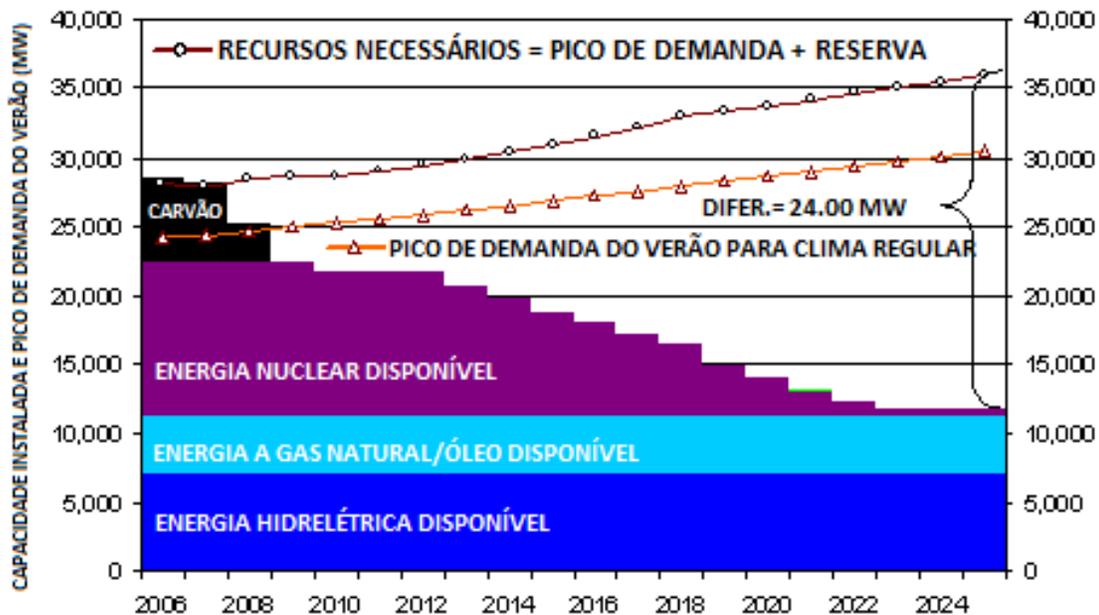
### Anexo 2B: Tendências Comparativas ao Consumo de Eletricidade (Canadá, Ontário, Suécia, Estados Unidos, Califórnia e União Europeia)

#### CONSUMO DE ELETRICIDADE (KW/H PER CAPITA)



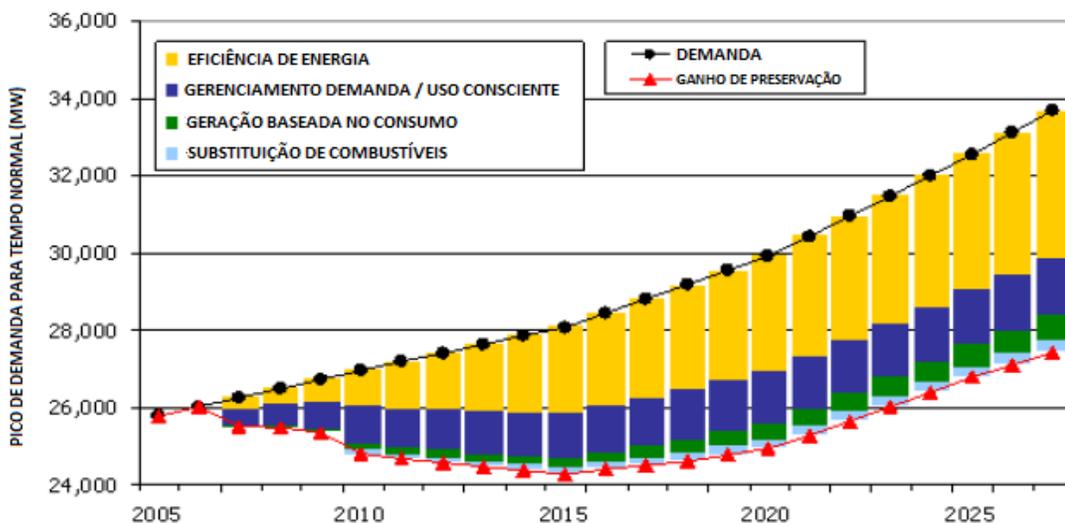
Fonte: "Electricity, Conservation and the Conservation Bureau." Apresentado por Peter Love, Chefe de Conservação Energética do Conservation Bureau, para a Ontario Energy Association, em 24 de junho de 2008.  
[http://www.powerauthority.on.ca/Storage/20/1608\\_OEA\\_PL\\_Feb\\_10\\_06.pdf](http://www.powerauthority.on.ca/Storage/20/1608_OEA_PL_Feb_10_06.pdf).

**Anexo 2C:** Déficit Projetado de Capacidade de Geração em Ontário, 2005 a 2025



Fonte: Ontario Power Authority, "Supply Mix Summary," dezembro de 2005, acessado em 27 de junho de 2008, <http://www.powerauthority.on.ca/Page.asp?PageID=122&ContentID=1139&SiteNodeID=139>.

**Anexo 2D:** Demanda Esperada por Eletricidade e Impacto Planejado de Políticas de Conservação em Ontário



Fonte: "Electricity Outlook in Ontario" apresentado por Amir Shalaby, Vice Presidente do Power System Planning, para 5th Annual Atlantic Canada Power Summit, em 25 de setembro de 2008, [http://www.powerauthority.on.ca/Storage/56/5166\\_AS\\_AAC.pdf](http://www.powerauthority.on.ca/Storage/56/5166_AS_AAC.pdf)

**Anexo 3 – Riscos e Escala de Impactos**

Objetivo	Atributo / Dimensão	Evento	5 Pior Cenário	4 Severo	3 Alto	2 Moderado	1 Baixo
FINANCEIRO	Lucro Líquido	Lucro Líquido Decrescente (após impostos, em um ano)	>\$150M	\$75M a \$150M	\$25M a \$75M	\$5M a \$25M	<\$5M
	Acesso a Crédito	Deterioração de Indicadores Financeiros ou de Risco	Falência. Impossibilidade de levantar qualquer capital, em função da nota de risco de crédito.	Rebaixamento de nota de risco de crédito abaixo do nível de investimento, impedindo a empresa de levantar capital.	Rebaixamento de nota de risco de crédito.	Hydro One ser considerada como crédito "em observação" ["watch"].	Agências de avaliação de risco de crédito e credores de títulos da companhia expressando preocupação.
	Valor da Companhia	Perda do valor da Hydro One	Perda >25% do valor	Perda de 10 a 25% do valor	Perda de 5 a 10% do valor	Perda de 1 a 5% do valor	Perda <1% do valor
REPUTAÇÃO	Perfil Público	Repercussão negativa na mídia. Críticas da opinião pública.	Atenção da mídia nacional. Crítica unânime da opinião pública.	Atenção da mídia provincial. Muitos líderes e consumidores criticando publicamente.	Atenção local significativa. Muitos líderes e consumidores criticando publicamente.	Carta(s) para o Ministro da Energia.	Carta(s) para o Corpo Diretivo da Hydro One.
	Confiança do Acionista	Envolvimento dos Acionistas nas operações da Hydro One	Perda completa da confiabilidade. CEO e Conselho sendo substituídos pelos acionistas.	Importante perda de confiabilidade. CEO e vários gerentes sênior sendo substituídos.	Agências de avaliação de risco de crédito e credores de títulos emitidos pela empresa expressando preocupação.	Confiança sendo questionada. Acionistas requerendo importantes mudanças no plano de negócios.	Alguma preocupação com decisões gerenciais. Solicitações ocasionais dos acionistas por detalhamento.
	Confiança dos Funcionários	Insatisfação dos Funcionários	Saída de funcionários estratégicos, com habilidades ou conhecimentos raros.	Aguda e contínua queda na pesquisa de satisfação junto aos funcionários.	Aguda queda na pesquisa de satisfação junto aos funcionários. Agudo aumento em reclamações.	Modesta queda na pesquisa de satisfação junto aos funcionários. Modesto aumento em reclamações.	Melhoria na satisfação dos funcionários abaixo do planejado.
REGULATÓRIO	Cumprimento das Condições das Licenças	Perda de Credibilidade com Reguladores	Perda geral de credibilidade. Envolvimento invasivo.	Alguma perda de credibilidade. Envolvimento excessivo.	Preocupações referentes a competência e exigências mais complexas.	Aumento no detalhamento e frequência dos relatórios.	Alguns desafios.
CONSUMIDOR/ CONFIABILIDADE	Confiabilidade na Distribuição e Transmissão de Eletricidade	Interrupções no sistema da Hydro One	Efeitos das Interrupções: >100,000 Consumidores afetados na distribuição ou >1000 MW de transmissão por mais de 7 dias.	Efeitos das Interrupções: 40k-100k Consumidores afetados na distribuição ou 400-1000 MW de transmissão por 4 a 7 dias.	Efeitos das Interrupções: 10k-40k Consumidores afetados na distribuição ou 100-400 MW de transmissão por 2 a 4 dias.	Efeitos das Interrupções: 1k-10k Consumidores afetados na distribuição ou 10-100 MW de transmissão por 4 a 24 h.	Efeitos das Interrupções: <1000 Consumidores afetados na distribuição ou <10 MW de transmissão por até 4 horas.
	Índices OEB de Qualidade em Serviços	Falha ao alcançar Índices de Qualidade em Serviços	Atingimento de 25% da performance total esperada.	Atingimento de 67% da performance total esperada.	Atingimento de 80% da performance total esperada.	Atingimento de 90% da performance total esperada.	Atingimento de 95% da performance total esperada.

Estudo de Caso Gestão Corporativa de Riscos na Hydro One

Objetivo	Atributo / Dimensão	Evento	5 Pior Cenário	4 Severo	3 Alto	2 Moderado	1 Baixo
CONSUMIDOR/ CONFIABILIDADE	Consumidores Diretos, Companhias de Distribuição Local, Geradoras	Aumento na Insatisfação do Consumidor com a Hydro One	Numerosos consumidores diretos iniciam ação tal como realocação; alta inadimplência no pagamento de contas; relutância da Geradora em alocar em Ontário ligações para caso de interrupções no fornecimento de energia.	Aumento exponencial em processos de clientes por perdas e danos diretos e/ou indiretos, que acreditam serem causados pela Hydro One; reclamações ao governo provincial aumentando dramaticamente.	Associações de consumidores fazem lobby por penalidades mais severas contra a Hydro One.	Um grande consumidor vivencia perdas significativas de produção em função de ações da Hydro One; ligações de altos funcionários (CEO, COO, etc.) para o escritório do CEO da Hydro One.	Aumento no número de reclamações de consumidores.
	Consumidores Residenciais e Pequenas Empresas	Aumento na Insatisfação do Consumidor com a qualidade dos serviços da Hydro One	Número significativo de consumidores começam a deixar de pagar suas contas de eletricidade.	Aumento exponencial (>50%) no volume de ligações recebidas pelo call center e de reclamações recebidas pelo pessoal de campo.	Volume de ligações para o call center aumenta significativamente (25%); importante aumento de reclamações recebidas pelo pessoal de campo.	Aguda deterioração da satisfação do consumidor, mensurada em respostas a questionários.	Moderada deterioração da satisfação do consumidor, mensurada em respostas a questionários.
COMPETITIVIDADE	Redução de Custos de cada Unidade	Insucesso na Redução de Custos de cada Unidade (incl. Despesas Gerais)	Custos das Unidades aumentam >25%	Custos das Unidades aumentam de 15% a 25%	Custos das Unidades aumentam de 10% a 15%	Custos das Unidades aumentam de 5% a 10%	Custos das Unidades não se reduzem
	Conclusão do Programa de Trabalho	Atraso no Programa de Trabalho	>10% dos projetos críticos atrasados ou; <50% do trabalho não crítico completo.	5 a 10% dos projetos críticos atrasados ou; 50% a 70% do trabalho não crítico completo.	3 a 5% dos projetos críticos atrasados ou; 70% a 85% do trabalho não crítico completo.	1 a 3% dos projetos críticos atrasados ou; >85% do trabalho não crítico completo.	Não há projetos críticos atrasados ou; >85% do trabalho não crítico completo.
SEGURANÇA E MEIO AMBIENTE	Funcionários: Força de Trabalho, Disponibilidade e Segurança	Mudança na disponibilidade (%) em um ano; Taxa de Severidade em Acidentes.	Funções e localidades chave indisponíveis por mais de 1 semana. Acidente fatal ou invalidez permanente de funcionário.	Funções e localidades chave indisponíveis por mais de 1 dia. Acidente severo com funcionário.	Taxa de severidade em acidentes > 50% do nível alvo.	Taxa de severidade em acidentes > 25% do nível alvo.	Taxa de severidade em acidentes acima do nível alvo.
	Performance Ambiental	Impacto Ambiental Adverso	Impactos ambientais alastrados, por ex., oferta de água regional ou municipal.	Múltiplos impactos locais, por ex., múltiplas propriedades residenciais ou fontes de água privadas.	Significante impacto local, por ex., derramamento com impacto apenas na planta da Hydro One.	Baixo impacto local, por ex., em um única propriedade ou fonte de água.	Baixo impacto apenas na planta da Hydro One.
	Segurança Pública	Danos ao Público por culpa da Hydro One	Acidente fatal ou invalidez permanente.	Aumento significativo no número de acidentes.	Aumento moderado no número de acidentes.	Pequeno aumento no número de acidentes.	Sem alterações.

**Anexo 4 - Escala de Probabilidades**

<b>Pontuação</b>	<b>Classificação</b>	<b>Descrição</b>
5	Certa	95% probabilidade de que o evento ocorra nos próximos 36 meses (por ex., para este projeto)
4	Muito provável	75% probabilidade de que o evento ocorra nos próximos 36 meses (por ex., para este projeto)
3	Provável	50% probabilidade de que o evento ocorra nos próximos 36 meses (por ex., para este projeto)
2	Pouco provável	25% probabilidade de que o evento ocorra nos próximos 36 meses (por ex., para este projeto)
1	Remota	5% probabilidade de que o evento ocorra nos próximos 36 meses (por ex., para este projeto)

Fonte: documento da companhia.

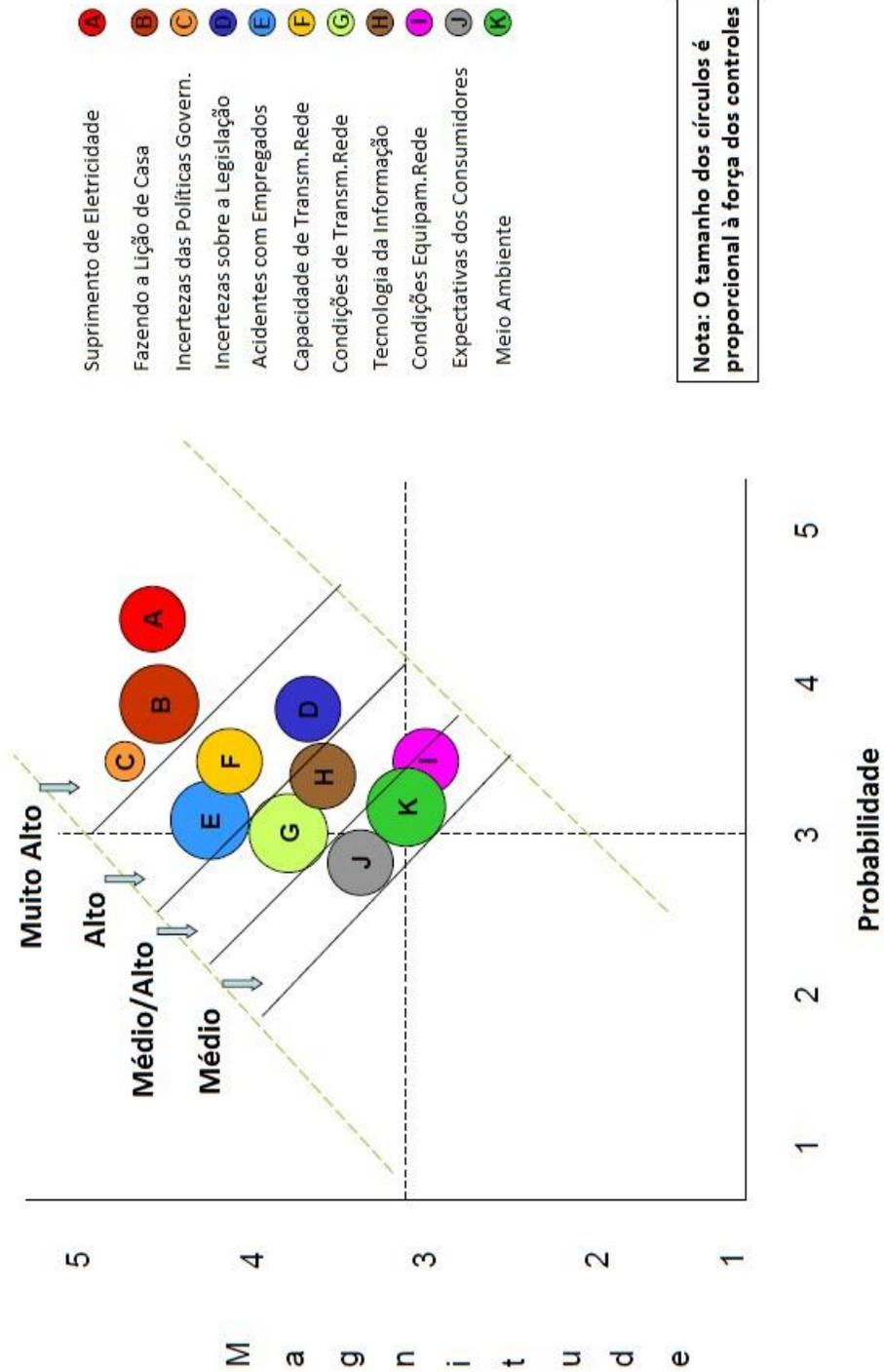
**Anexo 5 - Avaliação dos controles**

Pontuação	Classificação	Descrição
5	Controles Plenos; Altamente normatizado; Supervisão do CEO	<p><b>Controles Plenos Estabelecidos (ver "Controles Plenos" abaixo), MAIS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Objetivos, políticas, planos e métricas são formalmente estabelecidos com envolvimento pessoal do CEO, e claramente documentados</li> <li>· Autoridades, responsabilidades e procedimentos contábeis muito firmemente definidos</li> <li>· Coordenação formal de decisões de diferentes partes da organização através da gerência sênior ("steering committees") ou outros mecanismos</li> <li>· Procedimentos existentes altamente normatizados e detalhados</li> <li>· Monitoramento contínuo da performance; resultados são reportados frequentemente para o CEO e melhorias necessárias são acompanhadas pessoalmente pela gerência sênior</li> <li>· Controles completos são submetidos a revisão formal e independente</li> </ul>
4	Controles Plenos; Normatizado; Supervisão da Gerência Sênior	<p><b>Controles Plenos Estabelecidos (ver "Controles Plenos" abaixo), MAIS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Objetivos, políticas, planos e métricas são formalmente aprovados pela gerência sênior, e claramente documentados</li> <li>· Autoridades, responsabilidades e procedimentos contábeis muito firmemente definidos</li> <li>· Coordenação formal de decisões de diferentes partes da organização através da gerência sênior ("steering committees") ou outros mecanismos</li> <li>· Procedimentos normatizados</li> <li>· Monitoramento frequente da performance; resultados são reportados regularmente para a gerência sênior; e melhorias necessárias são acompanhadas de perto</li> <li>· Controles completos são submetidos a revisão formal</li> </ul>
3	Controles Plenos	<p><b>Existem os seguintes Controles:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Objetivos do negócio comunicados a todos os níveis</li> <li>· Políticas estabelecidas e comunicadas de tal forma que as pessoas compreendem as expectativas</li> <li>· Planejamento é estabelecido e comunicado</li> <li>· Métricas de performance estabelecidas</li> <li>· Autoridades, responsabilidades e procedimentos contábeis estabelecidos</li> <li>· Pessoas tem o conhecimento e as aptidões necessárias</li> <li>· Pessoas tem os recursos e as ferramentas necessárias, incluindo sistemas computacionais apropriados</li> <li>· Comunicação e coordenação adequada e no tempo certo, permitindo que as pessoas desempenhem suas responsabilidades</li> <li>· Atividades de controle, tal como procedimentos correntes e apropriadamente ajustados ao risco</li> <li>· Performance é monitorada em comparação com a meta; Pressupostos são revisados periodicamente</li> <li>· Acompanhamento para se certificar das mudanças efetivas</li> <li>· Revisão dos controles é realizada periodicamente</li> <li>· Riscos residuais são aceitos em base de "custo-benefício"</li> </ul>

Pontuação	Classificação	Descrição
2	<b>Controles Parciais</b>	<p><b>Falhas Significativas em:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Objetivos do negócio; avaliações de riscos; políticas</li> <li>· Métricas e objetivos de performance; planos</li> <li>· Autoridade, responsabilidades e procedimentos contábeis</li> <li>· Conhecimento e habilidades; recursos e ferramentas, incluindo sistemas computacionais adequados</li> <li>· Comunicação que permita às pessoas desempenharem suas responsabilidades</li> <li>· Coordenação de decisões de diferentes partes da organização</li> <li>· Atividades de controles e procedimentos</li> <li>· Monitoramento de performance comparativamente às metas; acompanhamento para verificar mudança efetiva</li> <li>· Avaliação completa dos controles</li> <li>· Objetivos do negócio amplamente indefinidos</li> <li>· Políticas, práticas e procedimentos não estabelecidos ou utilizados</li> <li>· Não existem objetivos e monitoramento de performance</li> <li>· Valores do negócio não articulados; desconfiança em vários níveis hierárquicos</li> <li>· Procedimentos contábeis e responsabilidades não claramente estabelecidos</li> <li>· Muitos funcionários não treinados; sem o necessário conhecimento e ferramentas</li> <li>· Constante confiança no conhecimento de uma única pessoa; sem sistema de controle mais efetivo</li> <li>· Planos de melhorias não realistas</li> <li>· Controles reativos; inexistência de mecanismos preventivos ou antecipatórios</li> </ul>
1	<b>Poucos Controles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Objetivos do negócio amplamente indefinidos</li> <li>· Políticas, práticas e procedimentos não estabelecidos ou utilizados</li> <li>· Não existem objetivos e monitoramento de performance</li> <li>· Valores do negócio não articulados; desconfiança em vários níveis hierárquicos</li> <li>· Procedimentos contábeis e responsabilidades não claramente estabelecidos</li> <li>· Muitos funcionários não treinados; sem o necessário conhecimento e ferramentas</li> <li>· Constante confiança no conhecimento de uma única pessoa; sem sistema de controle mais efetivo</li> <li>· Planos de melhorias não realistas</li> <li>· Controles reativos; inexistência de mecanismos preventivos ou antecipatórios</li> </ul>

Anexo 6 – Mapa de Riscos

Mapa de Risco Julho 2006



**Anexo 7 – Tendências do Perfil de Riscos**

	1999 4o. Trim	2000 2o. Trim	2000 4o. Trim	2001 4o. Trim	2002 4o. Trim	2003 2o. Trim	2003 4o. Trim	2004 2o. Trim	2005 4o. Trim	2006 2o. Trim
<b>REGULATÓRIO/MERCADO</b>										
Incerteza Regulatória	5	5	5	5	4	4	4	5	5	4
Economia / Mercados Financeiros	3	3								
Oferta de Energia / Mercado Consumidor	3	3			4	3	4	4	5	5
Expectativas do Consumidor / Relacionamentos			4	4	4	4	4	4	4	4
Volatilidade no Preço das Commodities				3						
<b>ESTRATÉGICO</b>										
Crescimento	5	5	3							
Incerteza da Política Governamental			5	5	5	5	4	5	4	5
Expectativas dos Investidores				4	3					
Povos Nativos / Aborígenes									3	3
Terceirização										
Lançamento de Serviços junto a Parceiros										
<b>OPERACIONAL</b>										
Prontidão Operacional (Competência e Capacidade)	4	4								
Eventos Catastróficos	4	4								
Condição dos Ativos	4	4	4	4	4					
Condição dos Ativos - Transmissão							3	3	4	4
Capacidade dos Ativos - Transmissão									3	3
Condição dos Ativos - Distribuição						4	4	4	4	3
Contaminação Ambiental	4	4	4	3	3		3	3	3	3
Segurança	3	3	3	3	5	5	5	5	4	4
Recursos Humanos			3	3	4	4				
Redução de Custos			5	5	3	3				
Informação Gerencial			3						3	3
"Ter o trabalho feito"							3	3	5	5

Fonte: documento da companhia

## **Anexo 8** Mudanças / Eventos desde o Último Perfil de Risco da Companhia (julho a dezembro de 2006)

### **Governo Provincial**

- Ministro propõe cancelamento da moratória da compra e venda de ativos de distribuição pela Hydro One.
- O governo de Ontário poderia pagar milhões de dólares em penalidades se, em 2009, não tivesse sido suficiente a transmissão oriunda da recém-inaugurada estação de energia nuclear, de propriedade inglesa, Bruce Power.
- O Vice-Ministro de Energia, James Gillis, ingressa na Desjardins Securities.
- O Premier Dalton McGuinty avisa executivos da Hydro One que evasão de recursos e gastos abusivos não serão tolerados.
- Público mau uso pelo governo da viabilidade de redução de usinas elétricas a carvão.

### **Oferta de Energia**

- Ex-chefe Pikangihum declarou que a demanda crescente por energia tornou impossível para os povos nativos ligar as luzes de Natal.
- A Hydro One anunciou novo programa de incentivos para consumidores de médio porte, para ações que visem a redução de consumo em horários de pico.
- A Autoridade de Energia de Ontário demandou atualizações e melhorias na linha Bruce – Milton/Toronto.
- A Autoridade de Energia de Ontário aprovou 7 projetos que contribuirão com 414 MW.
- Hydro One reconecta o circuito para os Estados Unidos, na área de Sarnia (danificada em abril 2003).
- O projeto da Hydro One na Caledônia está no limbo, impedindo melhorias na transmissão de energia. Povos nativos ocuparam a planta e reclamam que seu direito de acesso à área foi violado.
- O calor leva Ontário ao uso recorde de energia de 27,005 MW.

### **Regulatório**

- O Conselho de Energia reduz o custo da energia para os consumidores (C\$5.8 para C\$5.5 e C\$6.7 para C\$6.4).
- Geração de Energia de Ontário, o gigante de eletricidade de propriedade da Província, deu início hoje ao processo de aprovações federais para licença de nova unidade de energia nuclear na sua planta de Darlington.

- Requisição da Taxa de Transmissão efetuada pela Hydro One junto ao Conselho de Energia de Ontário em setembro de 2006.
- A Hydro One foi citada pela excelência nos informativos de auditoria, entregues pelo North American Electric Reliability Council, ao avaliar os procedimentos de segurança física da Hydro One, como líder de seu setor.

### **Fornecedores**

- Ponto central no acordo de terceirização da Inergi com a Hydro One será em março de 2007.
- O pai do Vertex, United Utilities, decide usar a terceirização só em atividades de grande escala.

### **Mercados de Capitais**

- Dominion Bond Rating Service eleva a classificação de risco de crédito da Hydro One de “A” para “A (high)”.

### **Governança**

- O governo de Ontário ameaça colocar limitadores superiores nos salários de executivos sênior de corporações da Coroa.

### **Segurança**

- Utilização ilegal e roubo de componentes de fio de cobre da Hydro One.
- Autoridade de Segurança Elétrica altera multas por inadequação às regras para \$1 milhão.

### **Meio Ambiente**

- Canadá é listado como um dos maiores no setor de energia no mundo.
- Ontário torna-se local de estufas solares envidraçadas.
- Vandalismo causou derramamento de óleo em Welland—derramamento não “catastrófico”.
- Fogo num transformador Pinard de 750 KVA.
- Gazeta Federal Legislativo solicita que PCBs<sup>15</sup> sejam eliminadas até 2025.

### **Recursos Humanos**

- Escassez de trabalhadores qualificados continua a ser notícia; 66% dos empregadores canadenses reportam dificuldades em preencher

---

<sup>15</sup>PCBs são compostos orgânicos persistentes, contendo cloro, usado em transformadores e capacitores elétricos para isolamento e resistência ao fogo.

posições.

- Aposentadoria mandatória encerra-se em 12 de dezembro de 2006.

### **Mídia**

- Auditor Geral emite relatório.
- Ministro de Energia, Duncan, está infeliz: diz que a cultura na Hydro One é inaceitável.
- Conselho da Hydro One aceita a renúncia de Tom Parkinson em 8 de dezembro de 2006.
- Artigo simpático a Eleanor Clitheroe é publicado na revista Canadian Business em outubro de 2006.
- Dentre inúmeras tempestades, a Hydro One trabalha para reestabelecer a energia para 150.000 consumidores nas comunidades mais afetadas.
- Cobertura da mídia no caso Smart Meters principalmente positiva e, em alguns casos, cética.
- Cobertura de primeira página referente ao aumento de custos de inúmeras agências regulatórias de eletricidade.

### **Fora de Ontário**

- O Operador do Sistema Elétrico de Alberta anunciou que a rede da província não poderia acomodar com segurança mais do que 900 megawatts de geração de energia eólica, um marco que será atingido ao final do próximo ano.
- Brookfield Power Corp. (a gigante de energia norte americana) está agora “selando” o vento, com seu projeto Prince Wind Energy Project, que inclui torres eólicas em extensão equivalente a 66 campos de futebol americano, com capacidade de entregar 99 MW de energia para o sistema.
- Apagões rotativos atingem Alberta: altas temperaturas do verão levam a níveis recordes de consumo de energia.
- Consolidated Edison, na semana passada, batalhava para reestabelecer a energia nos subúrbios do Queens NYC – cabos subterrâneos se queimaram naquela região.
- Tempestades de vento na British Columbia, tempestades de neve em Denver, dentre outros eventos que apontam o aumento das mudanças climáticas e o aumento da probabilidade de mais interrupções não planejadas.

Fonte: documento da companhia.

**Anexo 9 - Sumários das Entrevistas para Avaliação de Riscos (dezembro de 2006)**

***Entrevista com Beth Summers, CFO***

“A principal preocupação de Beth é nosso enorme programa de construção de infraestrutura e como ela deve financiá-lo. Estamos comprometendo mais de C\$ 600 milhões para construir uma nova linha de 182 km e 500 kilovolt, além das duas linhas existentes, para trazer energia desde a planta nuclear de Bruce, no Lago Huron, até Milton e à Grande Toronto. Na área de Bruce, além da usina nuclear, há muitas usinas de geração de energia eólica sendo construídas atualmente. As duas linhas que possuímos são insuficientes. Para financiar o projeto, temos de aumentar a dívida. Precisamos de bons resultados financeiros para manter felizes os detentores de títulos de dívida emitidos pela companhia.

“Incerteza da política governamental”—Nós somos impactados e, portanto, temos que nos preocupar com as decisões políticas quanto às energias renováveis. O governo decidiu fechar usinas elétricas a carvão, mas energias renováveis também têm seus próprios desafios. A energia eólica é um desafio especial para a transmissão por causa da incerteza de quanto o vento soprará. Também, não há método existente para armazenar vento gerado ou qualquer tipo de eletricidade.

“Capacidade de Transmissão e Distribuição”— Com o lançamento de aparelhos de mensuração de consumo inteligentes, precisamos de uma nova estrutura de preço para esta nova eletricidade, para reforçar a conservação e o gerenciamento da demanda. Os monitores em tempo real modificarão o comportamento do consumidor, como em nosso projeto piloto. Se as donas de casa começarem a comprar painéis solares para gerar eletricidade, elas podem querer vender energia de volta para o sistema. Nosso sistema de distribuição foi criado para entregar eletricidade, não para aceitar eletricidade potencialmente de cada residência; não sabemos como lidar com isto. ”

***Entrevista com Peter Gregg, Vice-Presidente, Assuntos Corporativos e Regulatórios***

“Peter vê uma crescente desconexão entre nosso desejo e a obrigação de agir como uma corporação comercial, e as iniciativas de políticas sociais que nosso acionista, o governo, possui. O Ministro das Finanças deseja dividendos, mas o Ministro da Energia faz exigências desconexas da maximização do lucro líquido.

Um novo e crescente tema é a consulta ao aborígine. O projeto Bruce-Milton/Toronto demanda-nos aquisição de terras e consulta aos grupos aborígenes. Povos nativos possuem direitos que são protegidos pela constituição canadense, e a lei estabelece que, onde os proponentes possam infringir os direitos dos nativos, a Coroa (governo) tem a tarefa de fazer o papel de consultor. Mas o governo não possui uma política a respeito. Em muitos

casos, nós seremos o caso-teste. Há muito risco político e comercial, se acabarmos em um prolongado desacordo com os nativos. ”

### ***Entrevista com Susan Frank, CRO***

“É a primeira vez em 20 anos que somos convocados pelo Conselho de Energia de Ontário para construir um grande projeto, em relação ao projeto da linha Bruce-Milton. Não é algo que fazemos todos os anos, então há um alto risco envolvido nas aprovações do processo. Nossa única experiência similar recente é com grandes estações de transmissão. Isto com certeza levará 10 anos para ser construído, considerando o tempo necessário para obter as aprovações das licenças ambientais, a aprovação da obra, a aquisição do material e a construção propriamente dita.

Ocorrerão muitos problemas com os proprietários de terras, envolvendo longas negociações visando alcançar a compensação apropriada. Desde episódios da história quando as primeiras nações viviam em comunidades nestas áreas, estas ainda possuem direito a caçar e pescar, de forma que devemos providenciar compensação econômica para eles, se desejamos construir. O principal exemplo do quão ruim pode ser o risco é a linha Niágara, que foi totalmente construída, a exceção de 6 torres na Caledônia. Pensávamos que tinha conversado e feitos acordos com todas as pessoas envolvidas. Eis que, na área da Caledônia, uma comunidade de nativos insurgiu-se, preocupada com a construção de habitações que surgiram em torno de nossa linha. Colocaram um bloqueio físico e bloquearam as estradas impedindo nosso acesso à planta e à conclusão da construção da linha de transmissão. O responsável pelo desenvolvimento habitacional também se sumiu. Isto agora é um problema que vai muito além da companhia, é uma questão dos governos provincial e federal. Enquanto isso, C\$200 milhões em investimentos estão parados porque nós não pudemos finalizar aquela última e pequena parte.

Quanto aos funcionários e à segurança, já desenvolvemos e praticamos bons controles; como resultado, os riscos vêm decrescendo dadas as providências de mitigação tomadas.”

Fonte: informação da companhia, coletada pelo escritor do caso.

## Anexo 10 – Perfil de Riscos

Figura A Perfil de Risco Corporativo, Julho/2006

Origens dos Riscos	Nota de Risco Janeiro/2005	Nota de Risco Janeiro/2006	Nota de Risco Julho/2006	Tendência pós Julho/2006
Suprimento de Eletricidade adequado	Alto	Muito Alto	Muito Alto	
Performance, Produtividade e Pessoas "Fazendo a lição de casa"	Médio/Alto	Muito Alto	Muito Alto	
Incerteza das Políticas Governamentais	Alto	Alto	Muito Alto	
Incertezas sobre a legislação pertinente	Muito Alto	Muito Alto	Alto	
Acidentes com Empregados	Muito Alto	Alto	Alto	
Capacidade de Transmissão da Rede	Médio	Médio/Alto	Alto	
Condições de Transmissão da Rede	Médio	Médio/Alto	Médio/Alto	
Condições dos Equipamentos de Transmissão	Alto	Médio/Alto	Médio	
Expectativas dos Consumidores	Alto	Médio/Alto	Médio	
Meio ambiente	Médio	Médio	Médio	
Tecnologia da Informação	Baixo	Médio	Médio	