

18/01/2016 às 05h00

## Sabesp estuda aumento do teto de arrecadação

Por **Victória Mantoan e Carlos Prieto** | De São Paulo

Apenas um ano depois de ter assumido o comando da maior empresa de saneamento do país, o presidente da Sabesp, Jerson Kelman, consegue pensar a companhia no longo prazo. Até então, cumpria missão de bombeiro apagando incêndios da crise hídrica que abateu o Sudeste em 2014 e 2015. Com a chegada das chuvas e a melhora no nível dos reservatórios, há pelo menos duas questões estratégicas de longo prazo que começam a ser desenhadas pelo executivo. Ainda este ano a Sabesp deve entregar à Arsesp, órgão regulador do Estado, estudo sobre uma nova estrutura tarifária.



*Kelman, presidente da Sabesp: incentivos à redução de demanda serão retirados quando fornecimento voltar ao normal*

Kelman tenta viabilizar o aumento da base populacional com direito a tarifa social. Ao mesmo tempo, precisa convencer o resto dos consumidores - entre eles a indústria - a pagar mais pelos serviços, para, assim, conseguir crescer o teto de arrecadação da empresa. O objetivo é também elevar o teto de arrecadação para garantir os investimentos necessários à universalização do saneamento. O presidente diz não querer novos financiamentos, especialmente em moeda estrangeira, depois de ter visto esse tipo de dívida explodir com a crise econômica brasileira e a desvalorização do real.

Os incentivos econômicos à redução de demanda, como bônus e tarifa de contingência, confirma, têm seu fim atrelados à volta da normalidade. Ou seja, quando a Sabesp puder, com segurança, voltar a retirar água dos reservatórios do Cantareira no nível em que fazia antes da crise. Trata-se de, em média, 28 m<sup>3</sup> /s.

Ex-presidente da ANA (Agência Nacional de Águas) e ex-diretor-geral da Aneel (Agência Nacional de Energia Elétrica), Kelman tenta, agora do outro lado da bancada, como regulado, traçar estratégias para reduzir as pressões a que a empresa fica sujeita. Uma delas é desenvolver métricas claras, e que possam ser divulgadas, para definir as prioridades de investimentos e como eles são hierarquizados

O executivo diz que o ano de 2015, em que assumiu o posto, compete, na sua vida profissional, com 2001, quando o Brasil enfrentava o apagão energético. Na época, Kelman estava no seu primeiro ano à frente da ANA, era membro do comitê de gestão da crise elétrica e estava em elaboração da lei de saneamento, lei 4.147, que acabou não passando.

### Efeito do câmbio

Dólar valorizado eleva peso da dívida em moeda estrangeira - R\$/milhões

	Receita líquida	Resultado financeiro	Elbita	Dívida líquida	Endividamento geral
2012	10.730	-296	3.508	6.959	125,01
2013	11.316	-483	4.007	7.610	110,66
2014	11.213	-636	2.918	9.063	120,16
2015*	8.488	-2.370	3.656	11.714	142,98

Ano	Fatura estrangeira - %	Evolução anual				
		2012	2013	2014	2015*	
2012	58,4					
2013	62,8					
2014	65,0					
2015*	70,7					

Nessa nova fase, não faltam propostas para colocar a Sabesp em uma "rota virtuosa". O movimento, porém, não dá espaço para críticas às gestões anteriores. Não considera razoável cobrar que a empresa estivesse preparada para enfrentar a seca de 2014, que ele classifica como imprevisível. A relação com o governador estadual, principal acionista da Sabesp, define como "respeitosa, cordial e boa". Descreve o

## Empresas

Últimas Lidas Comentadas Compartilhadas

Mineradora terá que provar entrega de plano de emergência de barragem  
11h29

CVC faz acordo com inglesa Travelport para aumentar locação de carros  
11h06

WhatsApp decide eliminar taxa de assinatura  
10h42

Vivendi volta a elevar fatia na Telecom Italia  
10h25

Ver todas as notícias

**"EXIGENTE, EU? SEMPRE!"**

**Wall Street English**

**O MELHOR PARA VOCÊ**

RICARDO V. ALMEIDA, PUBLICITÁRIO, ALUNO WALL STREET ENGLISH.

## TI Telecom Tendências

- » [O nadador Daniel Dias comenta sobre desafios e superação](#)
- » [Avança montagem da estrutura de Telecom para os Jogos Rio 2016](#)
- » [Avança montagem da estrutura de Telecom para os Jogos Rio 2016](#)

Conteúdo patrocinado por

## Vídeos



O que esperar para 2016  
14/01/2016

governador Geraldo Alckmin como interessado na situação do abastecimento, mas que, diferente do que se imagina, "não chega na Sabesp dizendo o que tem de ser feito".

Kelman recebeu a reportagem do **Valor** na manhã de sexta-feira, um lindo dia de chuva na capital paulista, pelo menos aos olhos do presidente da Sabesp. No dia, a represa do Guarapiranga atingiu 5,9% do volume útil, com alta diária de 1,2%, até então o maior aumento em um dia desde o início da crise, em 2014. Ontem, o reservatório estava em 9,4%. A seguir os principais trechos da entrevista.

### Crise hídrica

Não é possível dizer quando acaba a crise. Olhando, a cada mês, isso é um processo adaptativo. A cada instante você olha para frente, vê quanta água tem em estoque, os prognósticos e decide o quanto você pode abrir da torneira. O que significa o fim da anormalidade? É quando já pudermos tirar do Cantareira algo como 28 m<sup>3</sup> /s, que é o normal, em média. Sendo 33 m<sup>3</sup> /s no pico e 28 m<sup>3</sup> /s a média. Nós fechamos a torneira, houve redução de quase 30% da produção de água potável em São Paulo porque a Sabesp é responsável, não tirou mais do que podia. Agora pode. E agora não tem sentido penalizar a população só para encher os reservatórios quando se sabe que tem uma boa perspectiva de que eles encham mesmo abrindo as torneiras. Não estamos indo para 30 m<sup>3</sup> /s, estamos pedindo 19,5 m<sup>3</sup> /s. Estamos querendo ir de 15 m<sup>3</sup> /s para 19,5 m<sup>3</sup> /s. Aos pouquinhos vamos chegar à normalidade quando pudermos ter a torneira aberta.

### Incentivos econômicos

Os incentivos econômicos não são para sempre. Se, de um lado, foram muito bem-sucedidos na indução de mudança de comportamento, do outro lado existe o efeito sobre a empresa. As pessoas imaginam que o efeito sobre a empresa significa menos dinheiro no bolso dos acionistas. Não é isso, é menos dinheiro para investimentos. A Sabesp é uma das raras empresas de saneamento que dependem exclusivamente do lucro para investir. Ela não tem subsídio. A Sabesp não recebe dinheiro do governo. Diminuição de receita afeta os acionistas, é claro, mas afeta também os consumidores porque diminui nossa capacidade de investimento. Mais de 70% do lucro é reinvestido em infraestrutura que vai servir à população. O fundamental disso é que precisamos voltar à normalidade para que a população possa voltar a usufruir da infraestrutura que já existe, possa ter água, e também para que possamos avançar com os programas de investimentos que ainda não universalizaram o saneamento na nossa área de atuação.

### Saneamento

Como não temos subsídio, é como qualquer família, se você decide que vai colocar os filhos na escola particular, você corta o restaurante, corta a carne. São opções e aqui é igual. Isso é um pouco a dificuldade que temos olhando estrategicamente o Estado, a população e a empresa. Direcionar os investimentos para segurança hídrica implica em atrasar outros também importantes, mas não urgentes, como em saneamento. Eu não falo isso com nenhuma alegria. É uma coisa ruim. Tem muito a ser feito, mas o dinheiro não nasce em árvore. Esses recursos vêm das contas pagas pelos consumidores. E esse recurso está sendo direcionado para segurança hídrica, que entendemos que era a prioridade número um. É muito difícil explicar isso porque a população imagina que os recursos sejam infinitos e que mais não é feito por imperícia.

### Financiamentos

Foram feitos investimentos vultosos nos últimos anos com base em financiamentos muito bons. Por isso a Sabesp vem com um volume de investimentos anuais, contábil, da ordem de R\$ 3 bilhões. Grande parte disso é porque temos ótimo crédito, acesso ao mercado de capitais e equity de acionistas que colocaram dinheiro aqui. Com essa crise no Brasil, como para todo mundo, a dívida em moeda estrangeira explodiu. Hoje está em um ponto em que não estamos interessados em novos financiamentos. Fico em uma posição de quem não quer empréstimo, porque não queremos aumentar a dívida em moeda estrangeira, embora os empréstimos sejam com juros bons.

## Valor 1000 - 2015



### Versão online

Veja quais são as 1000 maiores empresas e as campeãs em 26 setores e 5 regiões

[Clique aqui para consultar](#)

## Análise Setorial



### Energias renováveis

Estratégico para o país, o setor de energia desafia a crise econômica e deve receber grandes investimentos privados neste e nos próximos anos. Projetos de pelo menos R\$ 5,5 bilhões estão no planos das empresas do setor.

[Confira outros títulos disponíveis](#)

## ValorRI

### Relação com os investidores

Veja os resultados publicados pelas principais empresas do país e as mais importantes operações de mercado de capitais.

[Siga o Twitter do Valor RI](#)

[Siga o Facebook do Valor RI](#)

[Receba alertas do Valor RI](#)

[Acesse](#)

## Captações externas

### Operações mais recentes

Tomador	Valor*	Meses	Retorno**
Oi	674,0	72	5,75%
Embraer	1.000	120	5,091%
Globo Com. e Part.	325	120	4,843%
Petrobras	2.500	1.200	8,45%
JBS	900	120	5,75%
BRF	564,1	84	2,822%

[Veja as tabelas completas no ValorData](#)

## Tarifa

A tarifa é uma maneira de dividir custos. A Sabesp tem uma quantidade de custos para prestar o serviço que presta. Para prestar um serviço de melhor qualidade, ela precisaria de uma receita maior. Uma receita maior significa uma tarifa maior. Há o raciocínio equivocado da população em geral que entende como se estivesse sendo cobrada alguma coisa que não se oferece. Ai batemos na questão tarifária. Nós temos vários problemas para resolver.

### **"Há muitas acusações de que São Paulo não planejou recursos hídricos. Acusações erradas"**

que R\$ 10 a mais na conta de quem recebe muito pouco é significativo. Então temos um desafio de estrutura tarifária. Um dos mais importantes é conseguir fazer com que aqueles que realmente não conseguem pagar a conta inteira, tenham uma tarifa social. Todos. Hoje, 300 mil famílias, em números redondos, têm uma tarifa social, mas na Região Metropolitana existem apenas 300 mil famílias pobres. A solução desse problema começa em encontrar uma maneira de ampliar a base dos que de fato necessitam de tarifa social. Por outro lado, como a tarifa, no fundo, é um rateio de custos, para fazer isso é preciso mexer na tarifa dos demais.

Temos problemas na sociedade para serem resolvidos, saneamento, mais coleta e tratamento de esgoto, rios mais limpos, principalmente nas favelas. Temos capacidade técnica para fazer isso, e agora temos de avançar com base ou em equity ou em lucro. Hoje, nós estamos batendo em um teto em termos de arrecadação por conta da classe que de fato não pode pagar. É um movimento difícil, eu não sei como fazer isso. De um lado, é preciso subir esse teto mais baixo, dando tratamento especial à população de baixa renda. De outro, convencer a classe média, começando pela Fiesp, de que é um absurdo defender a nossa permanência em uma situação estável e ruim, que é tarifa baixa e serviço ruim. Não estou falando de alguma transição abrupta, estou falando que é preciso enveredar para um caminho virtuoso da sociedade. Não estou querendo enrolar e conseguir maior tarifa para distribuir mais dividendos.

## Obras

Em 2014 e 2015 foram feitas as obras que podiam ser feitas no curto prazo. Então o critério não foi qual é o melhor custo benefício e sim o que dava para fazer imediatamente, do contrário teríamos uma comoção. Com elas, criamos em São Paulo uma situação análoga à do setor elétrico, que tem uma redundância associada à segurança, que são as termoeletricas. Elas não são necessárias quando as hidroelétricas estão funcionando porque tem água, mas existem exatamente para os anos secos. No setor de saneamento quase não tínhamos isso. A ligação Rio Grande-Taiaçupeba, por exemplo, que é a principal obra de 2015, ficou pronta em setembro, são 4 m<sup>3</sup> /s ligando o Rio Grande à ETA Taiaçupeba. Foi uma epopéia, com trabalhadores e engenheiros virando dia e noite. Passada a crise, ela será desligada. É uma obra para situação de crise. Vai ter gente indo ao TCE [Tribunal de Contas do Estado], questionando a obra. Se alguém lá no futuro falar que estão às moscas, elas são "backup" para situações de crise.

## Planejamento

Há muitas acusações de que o Estado de São Paulo não planejou recursos hídricos. Acusações erradas. Existem vários planos sobre o abastecimento da cidade, o último é de outubro de 2013, o Plano da Macrometrópole. O plano ficou pronto na véspera do racionamento, então ele tem um conjunto de obras e uma ordenaria no tempo. O que não tinha até outubro de 2013 é a ocorrência dessa seca. Esse plano não servia, como não serviu mesmo, para o enfrentamento da seca, que não era antevista. Ninguém imaginava que pudesse acontecer uma seca dessas.

E por que as obras que foram feitas a toque de caixa em 2014 e 2015 não estavam previstas para esses anos? A pergunta equivale a questionar se o plano estava errado, e estava. "Ex post", o plano estava errado. Não é que essas obras estavam previstas no plano e não foram executadas. Essa seria uma situação, mas não é isso. Elas não estavam no cenário. Porque a suposição básica é que se deve estar preparado para a repetição da seca dos

Fontes: Instituições financeiras e agências internacionais.  
Elaboração: Valor Data. \* Em milhões de dólares \*\* No lançamento do título

## ValorInveste

### Casa das Caldeiras

Por Redação

Mercados globais aguardam China; mercado local, Copom e Caged

### O Consultor Financeiro

Por Marcelo d'Agosto

Exuberância nas orientações financeiras

### O Estrategista

Por André Rocha

Crise do BTG lembra a do Pactual dos anos 90

## Newsletter

O melhor conteúdo em economia, negócios e finanças gratuitamente direto em seu e-mail.

**Receba Gratuitamente**

primeiros anos dos anos 50, quando houve uma seca terrível de 1952 a 1956, que é chamado período crítico. Se tivesse ocorrido a seca de 1953, a cidade passava sem problemas. Mas não veio uma seca igual a de 1953, veio uma seca cujo volume de água afluyente foi metade do que veio em 1953. Um quarto da média e metade do que tinha sido o pior ano em 84 anos.

Sob o ponto de vista de fenômeno natural, 2014 foi raríssimo. Calculada a probabilidade de que ele acontecesse, com os dados que se tinha, dá 0,4%. Não é zero, pode acontecer. Mas há um limite de confiabilidade que o bom senso diz para não ir mais porque é mau gasto. Ter excesso de segurança significa desatender outros aspectos. Estou à vontade, não participei, não estava aqui, mas não acho razoável cobrar isso. Agora que aconteceu, é outra história.

## Segurança hídrica

A Região Metropolitana de São Paulo estará preparada para a repetição de um fenômeno como o de 2014, 2015, sem sofrer nada, nenhum tipo de restrição, a partir de 2017. Agora estamos melhor preparados do que estávamos em 2014, claro, mas não estamos livres. O pior foi quando estávamos totalmente despreparados.

---

**"Chegar aqui em janeiro, com 5% do estoque de água, muitos acharam que eu estava completamente louco"**

---

Está chovendo, estamos vendo. Mas pode ser que em 2020, 2025 tenhamos novamente [a seca de 2014]. Um dilema na Sabesp foi pensar se temos que estar preparados para a repetição de um fenômeno com tão baixa probabilidade. Porque mesmo agora, em uma análise

estatística, incluindo os dados de 2014 e 2015, não dá 0,4%. A decisão estratégica da Sabesp e do governo estadual foi de que temos de estar preparados. São Paulo não pode correr o risco de nos próximos 30 anos ter a repetição de um fenômeno desses. Se a natureza nos pregar uma peça de novo, temos de estar preparados.

Essas obras feitas em 2014 e 2015 foram obras pequenas. Agora vêm as obras de maior porte, para trazer água nova para a região metropolitana. Como nessa crise a nossa diminuição de água potável, em números, em valores absolutos, é da ordem de 18 m<sup>3</sup> /s, 19 m<sup>3</sup> /s, intuitivamente optou-se por trazer de fora da região metropolitana algo dessa ordem.

## Métricas

Tem um problema dentro das questões estratégicas de 2016 que é de comunicação e é também de método, de dizer que, se não temos serviço suíço ainda, temos de ter uma rota, um planejamento para chegar lá. Nós temos critérios, quando a gente faz um planejamento de obras, de investimentos, sabemos o que é mais importante, por razões sociais, técnicas, tem uma ordem. Mas temos de ter capacidade de expressar tecnicamente e de uma forma simples, que todo mundo entenda, qual foi o critério desse ordenamento. Porque se não é explicado claramente para a sociedade porque se fez primeiro a coleta de esgoto da cidade de Tabajara e o tratamento terciário de Campos do Jordão está no final da lista, se você não explica primeiro que tem uma lista e que é essa a ordem, o morador de Campos do Jordão diz que quer tratamento terciário. Se ele tiver meios de fazer isso, seja pela Justiça, seja pela influência, ele vai conseguir.

Temos de ter uma métrica capaz de hierarquizar os investimentos, naturalmente ligada à eficácia da relação custo-benefício. Deve ser algo óbvio, com que todo mundo concorde. Não é porque o interessado é primo, não é porque o deputado pediu ou porque o juiz mandou. Enquanto isso não for feito e comunicado claramente, as empresas prestadoras de serviços ficam sujeitas a todo tipo de pressão, de político, da Justiça, pressão interna, dos atravessadores, dos subornadores, de tudo.

## Balanço

Muitas coisas não foram feitas. Saímos do índice de sustentabilidade, não atendemos os investidores no último dia do ano, uma porção de coisas não foram feitas por conta da crise. Grande parte da nossa conversa foi olhando para frente e, portanto, eu não tive nem possibilidade de pensar em 2015 nesses itens. Mas eu não diria que faria diferente. Chegar aqui em janeiro com 5% do estoque de água, muitos acharam que eu estava completamente

louco com esse negócio. Queria poder dizer alguma coisa que eu devia ter feito diferente. Não quer dizer que foi perfeito, mas não me ocorre que eu deveria ter feito alguma coisa diferente. Acho que as decisões, no conjunto, foram as melhores.

---

Tweet

Share

2

G+1

0

Ω

---