

# O pior já passou, mas desafios continuam

Após sofrer com a crise hídrica, companhia recompõe resultados e planeja retomada gradual dos investimentos Por *Victoria Mantovan*

Para um ano em que é esperada uma recuperação substancial nos seus resultados, a estatal de saneamento paulista, Sabesp, deve manter a estratégia que permitiu obter rentabilidade mesmo nos períodos mais críticos da crise hídrica, em 2014 e 2015. Essa gestão incluiu a ênfase à governança, a qualificação do corpo técnico e a valorização da inovação, segundo o presidente da empresa, Jerson Kelman.

Em termos de governança, diz, a Sabesp segue a trisa das regras impostas a empresas que fazem parte do Novo Mercado e da Bolsa de Valores de Nova York (Nyse). Além disso, conta com um conselho de administração "sem nenhum tipo de indicação política", nas palavras do presidente. Esse conselho tem um comitê de auditoria independente que com frequência se reúne para discutir questões de conformidade ("Compliance"). "A empresa é muito grande e é descentralizada, o que permite maior agilidade na hora de tomar decisões." Para espalhar as melhores práticas de gestão entre as áreas, são realizadas reuniões de diretoria semanalmente. Além disso, Kelman conta que a companhia premia os melhores desempenhos e ideias.

Um dos principais desafios da Sabesp no longo prazo reside na realização dos investimentos para equalizar os serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto nas diferentes regiões da área de concessão — composta por 366 municípios do Estado de São Paulo.

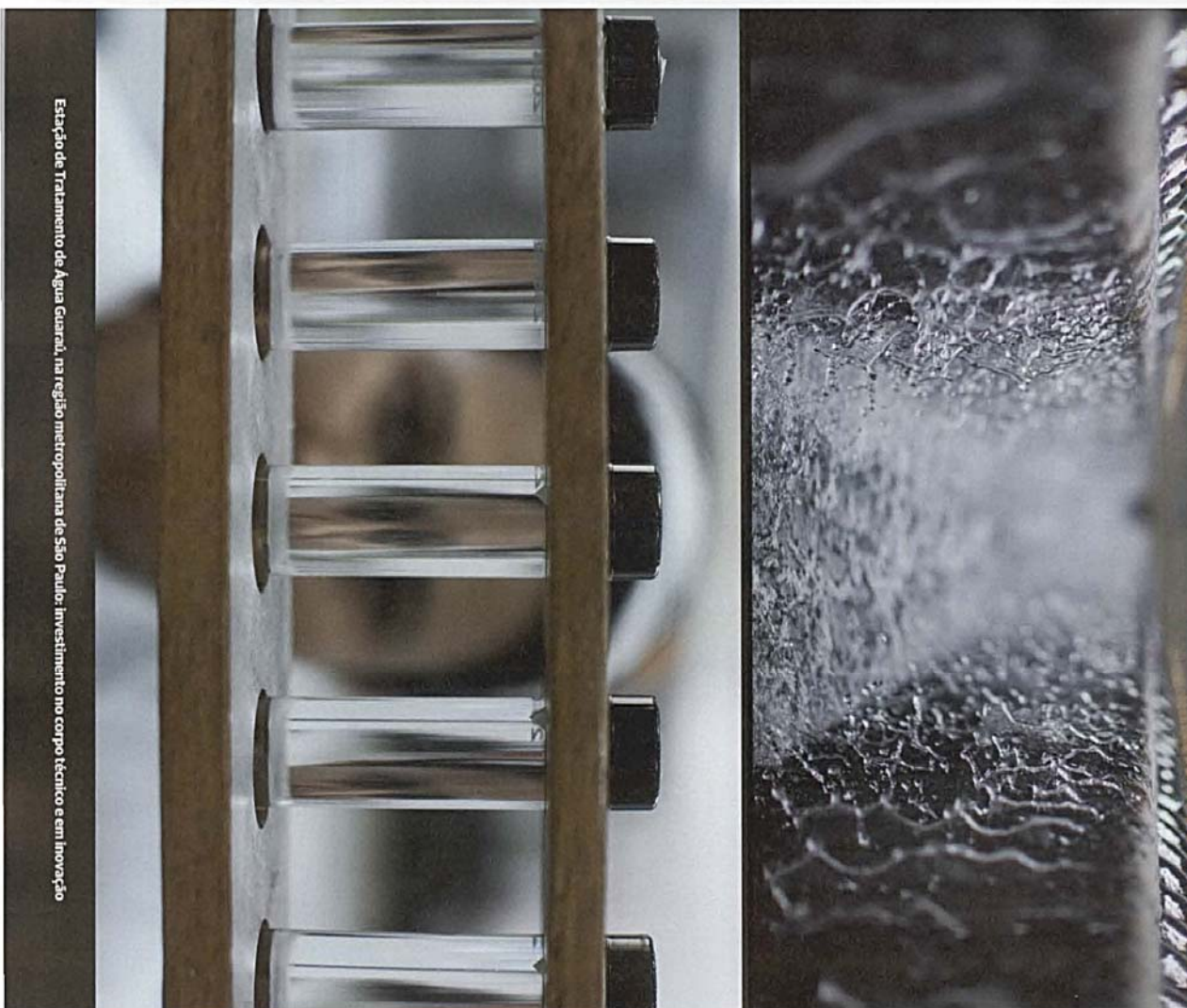
No interior de São Paulo, segundo Kelman, muitos investimentos foram feitos e quase todas as cidades têm a infraestrutura necessária para receber serviços de "Primeiro Mundo": 100% de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto, já na região metropolitana de São Paulo e no litoral do Estado, de diz que ainda é preciso investir muito. Como fazemos investimentos essencialmente com base no lucro, não temos outra fonte de receita além das contas de água pagas pelos consumidores, e nosso desafio é retonar o patamar de lucro que tínhamos antes."

Por "antes", Kelman quer dizer antes da crise hídrica resultante do pior regime de chuvas que abateu a região, superando a estagem enfrentada no início da década de 1950. Nos anos de 2012 e 2013, a Sabesp contou com lucro da ordem de R\$ 2 bilhões, já em 2014, a cifra da última linha do balanço caiu para R\$ 900 milhões. Em 2015, no auge da crise de abastecimento e com a crise econômica agravada, com juros altos e dólar valorizado, o lucro caiu para cerca de R\$ 500 milhões, sendo que parte desse resultado deveu-se a um acordo feito pela empresa com o seu controlador, o governo do Estado, para o recebimento de uma dívida histórica bilionária que resultou em reversão de provisão no balanço da Sabesp.

Com os resultados impactados, a empresa viu seus índices de avanço em estressados e teve de rever seu plano de investimentos. Além de postergar investimentos, Kelman quer priorizar a realização das obras emergenciais para contenção dos danos da crise, a Sabesp reduziu a projeção de volume de investimentos para os próximos anos.

A empresa ainda foi fortemente impactada pela desvalorização do real perante o dólar, com o agravamento da crise econômica no ano passado. Do início ao fim de 2014, a dívida em moeda estrangeira da Sabesp cresceu 18%, ou mais de R\$ 600 milhões, ficando em R\$ 4,4 bilhões. Esse aumento deveu-se em parte ao incremento efetivo da dívida da empresa denominada em dólar (4%) e em juro (16%). Boa parte, porém, foi causada pelo efeito cambial. No ano seguinte, 2015, esse estoque saltou para R\$ 6,5 bilhões (de uma dívida total de R\$ 13,1 bilhões), principalmente pela desvalorização do real.

No início deste ano, a orientação era evitar ao máximo a captação de recursos em moeda estrangeira e garantir os investimentos por meio dos recursos provenientes das tarifas. Meio ano se passou desde o início da normalização das chuvas, e a Sabesp já deu sinais de retomada. Nos seis meses terminados em junho, a empresa acumulou R\$ 1,4 bilhão de lucro líquido. De acordo com o presidente, a companhia está revisando seu planejamento estratégico, e a perspectiva é de retomada gradual dos investimentos. Em 30 de junho, com efeito cambial favorável, a dívida em moeda estrangeira recuou a R\$ 5,7 bilhões. "Agora, a situação está muito mais amena", diz Kelman, ressaltando que a empresa tem acesso



Estação de Tratamento de Água Guarani, na região metropolitana de São Paulo. Investimento no corpo técnico e em inovação.

FOTOS: ALAN BITTENCOURT/VALOR

normalmente o mercado de capitais para fazer a rolagem de suas dívidas.

Além disso, com a retomada da oferta de água, a empresa pode solicitar à agência reguladora o cancelamento do programa de incentivo à redução do consumo de água, que englobava cobrança de multa por excesso de consumo e concessão de bônus para os clientes que reduziam o gasto, e que deixou de vigorar desde maio deste ano.

Mas os recursos financeiros não são o único desafio para os investimentos que a Sabesp precisa realizar. De acordo com Kelman, a atuação nos assentamentos irregulares é delicada, uma vez que depende não só do esforço da companhia, mas da atuação das administrações municipais.

Mesmo nas comunidades estabelecidas há anos, diz, não há possibilidade física de a Sabesp entrar com a rede de coleta de esgoto, e são necessárias obras para a entrada de tubulação. Com a prefeitura da capital paulista, ele conta que já foi iniciada uma agenda conjunta, com a constituição de uma comissão para conjugação de esforços entre empresa e autoridade municipal.



Kelman: situação mais amena

## CLASSIFICAÇÃO FINAL

Posição obtida pelas empresas nos oito critérios

1	Sabesp*	630
2	Saneag	493
3	Odebrecht Ambiental*	440
4	Cedae	440
5	Águas Saneamento*	38,0
6	SAAB*	35,5
7	Gopisa MG*	32,5
8	Coran	31,0
9	Cean	28,0
10	Enbasa	26,0
Médias 10 primeiras		42,6

Já no litoral do Estado, na região conhecida como Baixada Santista, o desafio, de acordo com o presidente da empresa, é de natureza econômica. "Eles são muito dispersos e têm uma grande flutuação demográfica, populacional." A questão, explica, é que no verão a população dessas cidades mais que triplica e a estrutura tarifária vigente dificulta o atendimento dos picos de demanda. A empresa está estudando maneiras de mitigar esse efeito e conseguir garantir o volume de recursos necessários para atender ao pico de demanda nessas cidades.

Agora, passada a crise hídrica, a Sabesp inicia uma fase de reavaliação de temas importantes. A renovação da outorga do Cantareira foi adiada para após a crise e está em pauta agora. Também está prevista para o ano que vem a revisão tarifária, que deve incluir na estrutura da tarifa os investimentos realizados pela companhia para enfrentar a crise, além de outras questões em discussão. Além de negociar os termos da captação de água no sistema Cantareira, a empresa estuda, portanto, a melhor maneira de adequar a tarifa à necessidade de investimentos da área de concessão.

## Recicla líquida

Classificação no setor por vendas líquidas anuais - em R\$ milhões

1	Sabesp*	11.716
2	Cedae	4.072
3	Gopisa MG*	3.844,5
4	Saneag	2.971,2
5	Enbasa	2.906,3
6	Coran	2.080,2
7	Odebrecht Ambiental*	2.044,9
8	Saneag	1.734,9
9	Compesa	1.590,3
10	Cand	1.526,5
Médias setorial		1.972,5

## Margem Ebitda

Ebitda sobre receita líquida - em %

1	Odebrecht Ambiental*	39,3
2	Águas Saneamento*	36,4
3	Sabesp*	35,1
4	Saneag	30,1
5	Odebrecht Ambiental*	24,8
6	Coran	21,0
7	Gopisa MG*	22,5
8	Cedae	21,9
9	Cean	21,5
10	SAAB*	17,7
Médias setorial		24,7

## Margem da atividade

Lucro da atividade sobre receita líquida - em %

1	Águas Saneamento*	28,3
2	Saneag	24,4
3	Saneag	21,6
4	Odebrecht Ambiental*	19,2
5	CAB Ambiental*	18,5
6	Cedae	13,8
7	SAAB*	12,5
8	Cean	12,5
9	Cean	12,5
10	Compesa	10,4
Médias setorial		14,0

## Liquidez corrente

Ativo circulante sobre passivo circulante - em pontos

1	Cean	234
2	Compesa	191
3	Cean	178
4	SAAB*	158
5	Odebrecht Ambiental*	150
6	Gopisa MG*	139
7	Enbasa	132
8	Cean	127
9	Cedae	120
10	Águas Saneamento*	110
Médias setorial		164

## Giro do ativo

Receita líquida sobre ativo total - em pontos

1	SAAB*	0,57
2	Saneag	0,56
3	Saneag	0,55
4	Cean	0,51
5	Cean	0,45
6	Compesa	0,42
7	Saneag	0,39
8	Águas Saneamento*	0,38
9	Saneag	0,36
10	Gopisa MG*	0,35
Médias setorial		0,35

## Revolução de juros

Ebitda sobre despesas financeiras - em pontos

1	Cean	6,62
2	Saneag	4,54
3	Cean	3,38
4	Cedae	2,68
5	Deno	2,21
6	Compesa	2,21
7	Enbasa	1,96
8	Gopisa MG*	1,86
9	SAAB*	1,84
10	Odebrecht Ambiental*	1,68
Médias setorial		1,64