

América economia

MERCADO AUTOMOBILÍSTICO

A luz no fim do túnel com as exportações e a expectativa sobre o mercado interno

BRASIL nº 471 www.brasilamerica.com.br

Innsbruck
1430094



**JERSON KELMAN,
PRESIDENTE
DA SABESP**

**COMPANHIA
BATE RECORDE
DE LUCRO EM
2016 E COMEÇA
A IMPLEMENTAR
INVESTIMENTOS DE
R\$ 13,9 BILHÕES**

ELE ENSINA COMO CRESCER

RELAÇÕES COMERCIAIS Os Emirados Árabes estão de olho na infraestrutura brasileira



OTJULIAC/AG/SABESP

“Depender de recurso fiscal é um erro”

Jerson Kelman não é somente PhD em Hidrologia e Recursos Hídricos, mas sim um estrategista que conseguiu transformar uma empresa de capital aberto e economia mista em um grande negócio. O valor das ações da Sabesp se multiplicou e o lucro da companhia bateu recorde em 2016

Por Bruna Lencioni, de São Paulo

Os “profetas do apocalipse” estavam errados – ainda bem – e a água não acabou. Esta é a referência aos diversos críticos que, na época da crise hídrica, em 2014, afirmavam que a água acabaria na Grande São Paulo. O presidente da Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo (Sabesp), Jerson Kelman, lembra-se com bom humor e, por outro lado, carrega certa tristeza no semblante ao relembrar o período difícil. Talvez por isso tenha deixado os nomes dos “profetas” em local visível em sua sala. “Trabalhava todos os dias, muitas horas, e muitas coisas que não eram verdades estavam sendo ditas”.

Os tempos ruins se foram e os resultados da Sabesp abriram um vasto caminho para Kelman mostrar a outros países o que precisa ser feito. Entre perguntas e respostas, ele afirmou, por exemplo, que a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU) é ambiciosa, que muitas pessoas não têm acesso a serviços como saneamento básico, banheiros ou latrinas e que depender de recursos fiscais para gerir este problema é um erro. “É preciso eficiência de gestão”.

A companhia, que tem 27,7 milhões de clientes (64% da população do Estado), gerou receita

líquida em 2016 de R\$ 14,1 bilhões, e um lucro de R\$ 2,9 bilhões que superou o patamar registrado no ano anterior à crise hídrica, em valores correntes. Os ativos totalizaram R\$ 36,7 bilhões e o valor de mercado era de R\$ 19,7 bilhões em 31 de dezembro de 2016. A Sabesp é uma empresa de sociedade anônima, capital aberto e economia mista. O governo do Estado detém 50,3% do capital social e o restante é negociado em bolsas de valores no Brasil e no exterior. O número de empregados é de 14.137.

O seu plano de investimentos para o período de 2017 a 2021 tem previsão de R\$ 13,9 bilhões para ações nos 367 municípios operados pela companhia, principalmente no combate às perdas de água e na ampliação do serviço de esgoto. Com isso, se mantém na posição de companhia que mais investe em saneamento no Brasil, respondendo por 28,3% de tudo que é aplicado no setor – mesmo atendendo apenas 13% da população. Desse total, R\$ 7,1 bilhões serão aplicados em abastecimento de água. O valor engloba também obras como a interligação Jaguari-Atibainha e a captação no rio Itapanhaú, que garantirão aumento na oferta de água para a capital e a Grande São Paulo.

“A Sabesp investe 28,3% de tudo que é aplicado no setor, mesmo atendendo apenas 13% da população”

Kelman é professor da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), PhD em Hidrologia e Recursos Hídricos pela Colorado State University, foi consultor do Banco Mundial, presidente da Agência Nacional de Águas (ANA), diretor-geral da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel) e é membro de conselhos nacionais e internacionais. Confira a entrevista.

AméricaEconomia – Como a Sabesp alcançou o lucro histórico de R\$ 2,9 bilhões em 2016?

Jerson Kelman – O lucro de 2016 de fato foi recorde, mas o investimento também foi recorde: investimos R\$ 4 bilhões. Chegamos a isso, basicamente, porque acabou a crise hídrica e a população retomou o consumo, não como antes, mas ficou no meio termo entre o consumo durante a crise e o consumo pré-crise. Também cessou o bônus. Em conjunto, todos esses movimentos contribuíram, não foi um fator único. Parte do lucro se deve ao resultado financeiro e a valorização do real também ajudou.

É importante ressaltar que a política de distribuição de dividendos da Sabesp é de reaplicar o valor do lucro do ano anterior em investimentos no ano subsequente. A Sabesp só distribui como dividendos para os acionistas o mínimo que a lei determina, tudo o que a lei permite reinvestir é reinvestido. Com isso eu quero dizer que o lucro recorde da Sabesp deve ser festejado não apenas pelos acionistas, mas também pela população, porque um grande lucro significa mais investimentos nos próximos anos.

AE – Cerca de 70% são reinvestidos, aproximadamente?

JK – A lei determina que você distribua como dividendos no mínimo 25%, que são livres de impostos. Se for feita uma distribuição diferente, no caso como juros sobre capital próprio, quem recebe paga imposto. Então para dar exatamente o mesmo valor, que seria 25% de dividendos, nós pagamos 29% distribuídos como juros sobre capital próprio. O acionista recebe

este valor, paga o imposto e tem o equivalente aos 25% do lucro. Para a empresa é mais vantajoso do ponto de vista tributário.

AE – Olhando no retrovisor, quais passos foram decisivos para companhia?

JK – Olhando no retrovisor eu tenho que começar nos anos 1990, quando a Sabesp era uma empresa de saneamento típica de país em desenvolvimento. Ou seja, ela nem sequer conseguia pagar seus custos operacionais. Na época, a Sabesp dependia de subsídios que vinham do Tesouro Direto e os consumidores não pagavam os custos de serviço. Essa situação ainda hoje é típica no Brasil e em países em desenvolvimento e gera uma grande ineficiência, porque cria uma grande dificuldade de accountability [prestação de contas], transparência. Na administração de [Mário] Covas no Governo do Estado de São Paulo foi dada uma grande virada na instituição, porque ela resolveu se modernizar e buscar autossuficiência.

A Sabesp foi melhorando gradativamente ao longo desse tempo, já se passaram 20 anos desde que ela saiu da situação típica que eu descrevi para a situação atual. Ainda é uma empresa estatal, mas 49,7% das ações estão em mãos privadas, negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo e de Nova York.

Hoje ela tem a mais alta governança e está no novo mercado, é uma das poucas empresas brasileiras na Bolsa de Nova York que não têm nenhum tipo de restrição. E teve acesso a *equity*, ou seja, os acionistas compraram ações e alavancaram o crescimento da empresa. Tem acesso ao mercado de capitais tanto de bancos multilaterais quanto de bancos privados, e isso fez com que a Sabesp pudesse avançar muito mais rapidamente no saneamento, embora ainda estejamos longe da universalização. Posso dizer que a Sabesp avançou muito mais do que o resto do país. Hoje, a Sabesp funciona em 367 municípios, somos certamente a empresa que melhor presta este serviço e somos a principal companhia de saneamento das Américas.

“O lucro de 2016 foi recorde, mas o investimento também foi: R\$ 4 bi”



Mas essa história demorou 20 anos, com persistência, aperfeiçoamento, profissionalismo. Hoje a Sabesp não recebe um centavo de governo nenhum, ao contrário, tem lucro e distribui dividendos aos seus acionistas, sendo o principal investidor o Governo do Estado de São Paulo, que reverte este dinheiro para saúde, educação, etc.

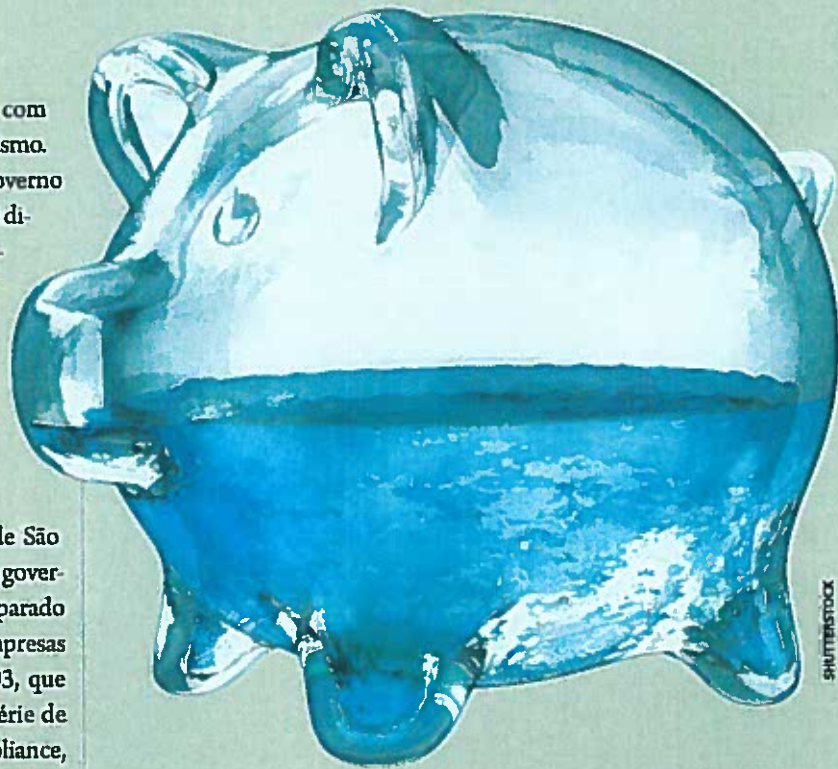
AE – Vocês adotaram alguma medida de rigidez na governança corporativa?

JK – Até por estar no novo mercado, porque tem ações negociadas nas bolsas de São Paulo e de Nova York, ela já tem regras de governança muito sofisticadas, algo a ser comparado com o que é comum no mercado das empresas brasileiras. Tanto é assim que a Lei 13.303, que passou a obrigar as estatais a terem uma série de procedimentos de transparência e compliance, praticamente não nos impôs nenhuma novidade; ela diz o que já estamos fazendo.

AE – Qual é a diferença entre gerir uma empresa pública e uma companhia privada?

JK – A diferença é enorme. Uma mesma equipe gerencial terá muito mais produtividade em uma empresa privada do que em uma empresa pública. A tendência de empresas públicas serem menos eficientes do que empresas privadas decorre não do fato de as equipes de gestão serem mais espertas em uma do que na outra, mas por conta das restrições impostas nas empresas públicas serem muito maiores. Exemplificando, na vida pública você só pode fazer o que a lei permite, e no ambiente privado você pode fazer tudo o que a lei não proíbe. Temos uma quantidade enorme de regras e estamos sujeitos ao controle de inúmeras entidades e normas. Aqui não basta ser honesto, também é preciso parecer honesto.

Costumo dizer que dirijo uma Ferrari em uma garagem no subsolo cheia de pilastras a 3 km/h, enquanto poderia ir a 300 km/h. Falo isso porque a Sabesp tem uma qualidade técnica excepcional.



SHUTTERSTOCK

Eu já dirigi várias instituições e não cesso de me surpreender com a qualificação técnica do time da Sabesp, que é muito bom e poderia ir muito mais rápido, mas os balizamentos, a concorrência, a contratação de pessoal, todas as regras são muito rígidas e os acionistas sabem disso. Mas tem outras vantagens, como, por exemplo, o acesso a financiamentos com taxas mais baixas. Se somos menos ágeis, por outro lado temos empréstimos com condições melhores.

AE – Foram feitos cortes na companhia?

JK – Pouco depois de eu assumir, em janeiro de 2015, nós reduzimos a força de trabalho. Foi um número grande, cerca de 700 pessoas entre 15 mil funcionários, entre cargos efetivos e comissionados, sendo que alguns se aposentaram.

AE – A Sabesp se transformou em um case a partir do trabalho relacionado à falta de água em São Paulo?

JK – Eu creio que sim. Quando entrei, a Sabesp já estava realizando uma série de medidas para en-

“Não vou afirmar que vale a pena investir para frente [na Sabesp], mas digo que quem investiu antes disso, deu certo”

frentar a crise mais importante de todas. Haviam sido instaladas bombas flutuantes para retirar a água da reserva técnica chamada volume morto, que nada mais é do que a água que está abaixo da tomada d'água. Ela não serve para nada do ponto de vista energético, mas para abastecimento serve.

No início de 2015 havia menos de 5% do estoque de água, que era o suficiente para um mês.

A Sabesp atuou do lado da demanda e do lado da oferta, soube aumentar a oferta com muitas obras e diminuir a demanda com incentivos econômicos. E nós não fizemos o rodízio de abastecimento, porque poderia causar problemas de saúde na população.

AE – Como foi o passo a passo deste processo? Teve uma ajuda da chuva, mas isso não foi determinante?

JK – Não foi, o determinante foi o trabalho. Primeiro do lado da demanda, na qual aplicamos o sistema de bônus e ônus. Dessa forma, nós demos incentivos econômicos para a população reduzir o consumo. Do lado da oferta fizemos uma série de obras para tornar mais flexível o sistema de abastecimento de tal forma que uma casa que originalmente só recebia água do Sistema Cantareira pudesse também ser abastecida com água de outra produção. Nós temos cinco grandes centros produtores e o que fizemos foi aumentar a flexibilidade e a interconexão das tubulações nas ruas. Além disso, estamos terminando grandes obras para trazer água nova de outros mananciais que não eram anteriormente utilizados.

AE – Quais são as prioridades de investimentos da Sabesp?

JK – A prioridade é terminar as obras estruturantes, que são três grandes projetos que vão garantir a segurança hídrica de São Paulo. A primeira é a construção do Sistema Produtor São Lourenço, uma parceria público-privada (PPP), depois a interligação entre as represas Jaguari, da

bacia do Paraíba do Sul, e Atibaína, do Sistema Cantareira, e o novo sistema de captação de água do Rio Itapanhaú.

Atendida essa prioridade, nosso próximo passo é levar 100% de saneamento onde ainda falta, em alguns lugares da região metropolitana e no litoral. No interior, praticamente todas as cidades que são atendidas por nós têm acesso à água, coleta e tratamento de esgoto. Na região metropolitana é mais difícil porque muitas favelas ocupam fundos de vale. Essa é a prioridade na sequência, depois da segurança hídrica.

AE – Pode destacar um ponto fraco e um ponto forte da companhia?

JK – Um ponto fraco, como foi dito, é o fato de ser estatal e estar sujeita a um grande número de controles, que comprometem a agilidade. Isso não é específico da Sabesp, todas as empresas estatais estão sujeitas a controles que subtraem a agilidade.

O ponto forte é a incrível capacitação técnica, a empresa é extremamente capacitada e faz uso das tecnologias mais modernas em todos os aspectos. Nós utilizamos membranas ultrafiltrares, sistemas georeferenciados e modernos em todas as naturezas.

AE – Vale a pena investir na Sabesp?

JK – Quando eu assumi [em janeiro de 2015, há mais de dois anos], a ação da Sabesp valia R\$ 13; hoje, está valendo entre R\$ 31 e R\$ 34*. Não vou afirmar que vale a pena investir para frente, mas digo que quem investiu antes disso, deu certo.

AE – Que mercados vocês pretendem explorar? Qual o plano de expansão?

JK – Nosso objetivo imediato é atender 100% a área de concessão que temos. Mas isso não nos impede de avaliar a possibilidade de novos mercados de saneamento. Estamos interessados em novas oportunidades de saneamento

(*) Até o fechamento desta edição, o valor das ações da Sabesp na Bolsa de Valores de São Paulo era de R\$ 30



se surgirem, principalmente no Estado de São Paulo, mas não apenas.

Há também o interesse por outras atividades correlatas. Por exemplo, nós em breve lançaremos um edital para utilizar o lodo da Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) de Barueri para produção de energia elétrica. Nesta ETE, o lodo é um problema e nós queremos usá-lo como insumo energético, assim como o gás metano, para a produção de energia.

AE – E em relação à tarifa social?

JK – Nós somos favoráveis a uma mudança da estrutura tarifária e a aumentar o contingente populacional beneficiado com a tarifa social.

AE – Vai acontecer?

JK – Depende da Agência Reguladora de Saneamento e Energia do Estado de São Paulo (Arseps). A estrutura tarifária não é só uma decisão da Sabesp.

AE – Sobre o evento em Washington, o que o senhor destacaria sobre o que foi apresentado e as pessoas que ali estavam?

JK – Foram dois eventos em Washington. Um foi o encontro do Sanitation and Water for All (SWA), uma organização que busca resolver o problema de saneamento e abastecimento de água no mundo inteiro. Estavam presentes ministros de vários países especializados no assunto. O tema principal englobava a sexta meta da Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU), referente à disponibilidade e gestão sustentável da água e de saneamento público para todos até 2030, e como chegar lá. É uma meta extremamente ambiciosa, porque são bilhões de pessoas que não têm acesso a serviços de saneamento básico, banheiros ou latrinas, são problemas gigantes.

Ao mesmo tempo, o FMI estava promovendo um encontro de ministros da Fazenda. Em um determinado momento aconteceu uma sessão sobre

Jerson Kelman durante encontro com líderes mundiais em Washington sobre saneamento e abastecimento de água

água e saneamento dedicada a ministros da Fazenda de países que enfrentam problemas neste tema, tipicamente nações pobres. Eram alguns poucos países latino-americanos, muitos países africanos e alguns países asiáticos. Fiz uma apresentação mais longa, não falei como presidente da Sabesp, fui convidado pelo Banco Mundial com base em minha experiência, como vi essa situação. Estou nesse assunto de água há muitos anos.

AE – Esse debate era para estimular de alguma maneira esses investimentos?

JK – Era basicamente sobre o que os ministros da Fazenda deveriam fazer.

AE – E qual foi sua resolução?

JK – Eu disse que atingir a meta até 2030 significa uma massa de investimentos muitíssimo maior do que está sendo aplicado no setor de saneamento atualmente. Significa que, se for para levar a sério, muito mais recursos fiscais vão ter que ser aplicados no setor de saneamento do que estão sendo hoje. É uma condição necessária,

“ATINGIR A META ATÉ 2030 SIGNIFICA UMA MASSA DE INVESTIMENTOS MUITÍSSIMO MAIOR DO QUE ESTÁ SENDO APLICADO NO SETOR DE SANEAMENTO ATUALMENTE. SIGNIFICA QUE, SE FOR PARA LEVAR A SÉRIO, MUITO MAIS RECURSOS FISCAIS VÃO TER QUE SER APLICADOS NO SETOR DE SANEAMENTO DO QUE ESTÃO SENDO HOJE. É UMA CONDIÇÃO NECESSÁRIA, MAS NÃO SUFICIENTE, PORQUE NÃO ADIANTA SOMENTE COLOCAR DINHEIRO EM ORGANIZAÇÕES INEFICIENTES”

mas não suficiente, porque não adianta somente colocar dinheiro em organizações ineficientes. Primeiro, é necessário transformar essas organizações em entidades eficientes, e isso engloba governança, profissionalismo, capacidade técnica. A própria Sabesp é um caso. Ao colocar mais dinheiro, simultaneamente tem que exigir uma melhor atuação dessas empresas.

A Sabesp não é um caso único na América Latina. No Brasil, outras empresas também são geridas profissionalmente, como é o caso da Companhia de Saneamento do Paraná (Sanepar), da Companhia de Saneamento de Minas Gerais (Copasa). Em Medellín também tem uma empresa modelo, então é possível. Eu imagino que tenham me escolhido para falar no encontro para mostrar que é possível se houver persistência. Aqui foram 20 anos na mesma direção para evoluir uma instituição ruim que teve, sim, ajuda do governo no início, mas que a longo prazo passou a andar sozinha. Não podemos imaginar que o saneamento básico valificar o resto da vida dependendo de recursos fiscais. 