

A Viabilidade das Empresas de Saneamento Básico e a Legislação Vigente*

Prof. EDUARDO RIOMEY YASSUDA (**)

1. INTRODUÇÃO

Preliminarmente, nosso agradecimento à Comissão Organizadora, pelo honroso convite com que fomos distinguidos.

Nos congressos anteriores, realizados em Salvador (1973) e no Rio de Janeiro (1975), quando fomos igualmente convidados a falar sobre gestão empresarial e desenvolvimento institucional, abordamos os conceitos de prioridades para o setor do saneamento básico, controle externo das empresas, gestão empresarial integrada, administração por objetivos, sistema integrado de informações, administração por projetos e diretrizes para o planejamento estratégico das empresas de saneamento; ambas as palestras estão publicadas na Revista DAE, números 98 e 104, respectivamente. No último congresso, reunido em Belo Horizonte (1977), dirigimos o foco de nossas atenções para as chefias e, principalmente, para os *altos escalões da administração*, que, em nosso entender, são a *causa primeira* de todo

o sucesso ou insucesso de uma empresa; essa palestra está publicada na Revista DAE n.º 112.

Na presente oportunidade, quando o PLANASA acaba de completar seu 10.º Ano, é gratificante discorrer sobre o tema "Viabilidade das Empresas de Saneamento Básico". De fato, foi imenso o caminho percorrido desde 1968, quando o Ministério do Interior, através do BNH, ao assinar com certos Estados os primeiros convênios, desencadeou arrojada conjugação de esforços, utilizando os chamados recursos "quentes" do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), para solução dos problemas de saneamento básico no País. Amadurecimento progressivo, resultante de trabalho clarividente e incansável, conduziu aos ajustamentos estratégicos introduzidos em 1971 (Equacionamento em Nível Nacional) e 1975 (EM n.º 003/CDS do Conselho de Desenvolvimento Social); finalmente, em 1978, cumpriu-se uma etapa decisiva na institucionalização do PLANASA, por meio da Exposição de Motivos Interministerial n.º 024/78 dos Ministros de Estado da Fazenda, do Interior e Chefe da Secretaria de Planejamento da Presidência da República, seguida da *Lei Federal n.º 6.528*, de 11 de maio de 1978, e do *Decreto Federal n.º 82.587*, de 6 de novembro de 1978.

serviços públicos de saneamento básico devem ser prestados por empresas estaduais, em regime de concessão. Essas concessões, assim como todas as demais, estão amparadas pelo art. 167, da Constituição Federal, segundo o qual a lei *assegurar*á a viabilidade econômica e financeira das empresas, mediante tarifas adequadas e, ao mesmo tempo, *proteger*á o público do monopólio decorrente, por meio da *fiscalização* dos preços e da qualidade dos serviços prestados. Textualmente, o art. 167 diz o seguinte:

"A lei disporá sobre o regime das empresas concessionárias de serviços públicos federais, estaduais e municipais, estabelecendo:

I — obrigação de manter serviço adequado;

II — tarifas que permitam a justa remuneração do capital, o melhoramento e a expansão dos serviços e assegurem o equilíbrio econômico e financeiro do contrato; e

III — fiscalização permanente e revisão periódica das tarifas, ainda que estipuladas em contrato anterior."

Desde 1934 o setor elétrico dispõe de regulamentação sobre o assunto, consubstanciada no Código de Águas e legislação subsequente.

Para o setor do saneamento básico, prevaleceu no País, até recentemente, a idéia de que, por sua reconhecida importância vital, deveria ser considerado como *benefício social* a ser proporcionado obrigato-

(*) Palestra proferida no Painel sobre PLANEJAMENTO, DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL E RECURSOS HUMANOS, conforme programação do X Congresso Brasileiro de Engenharia Sanitária e Ambiental (ABES), Manaus, Janeiro de 1979.

(**) Membro do Conselho de Administração e Diretor de Planejamento da SABESP; Vice-Presidente da ABES; Professor Catedrático da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

2. ASPECTOS FUNDAMENTAIS

Conforme prevê o PLANASA, os

riamente pelo Governo à população, utilizando recursos orçamentários nacionais, estaduais e/ou municipais.

As tarifas que o Governo veio fixando para os serviços de água e esgotos, em consequência, eram deficientes e, em muitos casos, não davam sequer para pagar as despesas correntes de operação e manutenção. Não se aumentava a tarifa, sob o argumento da importância social do saneamento básico.

Na realidade, entretanto, o custo total daqueles serviços, inclusive a parte subsidiada, vinha saindo integralmente do bolso de cada cidadão, através de três parcelas:

1.ª) a parcela deficiente, paga sob a forma visível de tarifa;

2.ª) a parcela invisível, recolhida pelo Governo sob a forma de impostos, para constituir os recursos orçamentários necessários à cobertura dos déficits operativos e aos investimentos a fundo perdido;

3.ª) a parcela também invisível, subtraída do bolso de cada cidadão, graças à desvalorização inflacionária de seu dinheiro, causada pela emissão de moeda necessária ao reforço dos recursos de caixa do Governo, face ao desejo de não aumentar os impostos.

É de fundamental importância salientar que a utilização das duas últimas parcelas encerra, conceitualmente, certa injustiça social. Isto é, os serviços de água e esgotos, ainda que atendam apenas às residências de bairros importantes e casas de veraneio, na prática estão sendo subsidiados por recursos fornecidos por todos os cidadãos, inclusive os das áreas rurais e da periferia urbana, não beneficiados com esse melhoramento de reconhecido interesse social.

Por outro lado, além do impacto com que os serviços deficitários agravam os impostos e a inflação, merecem ser postas em evidência quatro outras consequências fundamentais:

1.ª) as entidades de saneamento básico, quando trabalham à base de subsídios orçamentários, não são estimuladas a estudar custos e aumentar sua eficiência gerencial;

2.ª) os subsídios, geralmente insuficientes e imprevisíveis em cada orçamento anual do Governo, impossibilitam programação eficiente de obras e serviços plurianuais; dificultam e desvalorizam a formação de equipes de técnicos e administradores de primeira linha; e acarretam freqüentes descontínuidades, com aumento de custos e crescente agravamento de déficits no atendimento da população;

3.ª) a experiência demonstra que as classes média e pobre são as que mais sofrem com a falta de obras de saneamento básico, pois a alta

percentagem de população não atendida sempre abrange os seus bairros, cuja população, além disso, não tem poder aquisitivo para obter água engarrafada, antibióticos, hospitalização e facilidades para higiene pessoal e higiene da habitação;

4.ª) os preços irrisórios, subsidiados, conduzem ao aumento de perdas e desperdícios no consumo da água, quer devido ao desinteresse em consertar vazamentos e em aperfeiçoar torneiras, válvulas de bóia e de descargas, quer devido ao consumo abusivo em jardins, piscinas etc., obrigando a uma antecipação em novos investimentos na adução ou agravando os déficits.

Para a viabilização das empresas de saneamento básico, merece ser realçado neste momento que a citada Lei Federal n.º 6.528 e o Decreto Federal n.º 82.587, aprovados no ano passado:

1.º) institucionalizam o PLANASA e estabelecem que são seus objetivos permanentes:

a) a eliminação do déficit e a manutenção do equilíbrio entre a demanda e a oferta de serviços públicos de água e de esgotos, em núcleos urbanos, tendo por base planejamento, programação e controle sistematizados;

b) a auto-sustentação financeira do setor de saneamento básico, através da evolução dos recursos a nível estadual, dos Fundos de Financiamento para Água e Esgotos (FAE);

c) a adequação dos níveis tarifários às possibilidades dos usuários, sem prejuízo do equilíbrio entre receita e custo dos serviços, levando em conta a produtividade do capital e do trabalho;

d) o desenvolvimento institucional das companhias estaduais de saneamento básico, através de programas de treinamento e assistência técnica;

e) a realização de programas de pesquisas tecnológicas no campo do saneamento básico;

2.º) definem os serviços públicos de saneamento básico, integrado ao PLANASA, e fixam o regime operacional e econômico-financeiro das companhias estaduais encarregadas desses serviços, inclusive quanto às normas para sua fiscalização pelas autoridades competentes;

3.º) estabelecem a norma para aprovação da tarifa média, baseada no critério econômico do serviço pelo custo, "garantindo às companhias estaduais de saneamento básico, em condições eficientes de operação, a remuneração de até 12% (doze por cento) ao ano sobre o investimento reconhecido" (art. 21 do Decreto);

4.º) consideram as peculiaridades econômicas e sociais existentes nas diversas regiões do País e exigem

que cada companhia tenha um programa gradual e contínuo de aperfeiçoamento gerencial e desenvolvimento econômico que lhe permita alcançar sua viabilidade no máximo até 1983 (art. 31 do Decreto).

Na interpretação das diretrizes adotadas pela legislação em referência, deve-se ter em mente que, nas empresas estatais, rentabilidade econômica e lucros são conceitos que comumente não se confundem com a finalidade da entidade. Porém, desde que utilizados adequadamente, esses conceitos podem se constituir em instrumento gerencial valioso para a definição de políticas e metas, tendo como objetivo fundamental a obtenção da máxima eficiência no aproveitamento econômico de recursos públicos destinados ao desenvolvimento dos respectivos programas.

Esse instrumento gerencial é particularmente aplicável no caso das empresas concessionárias de serviços de utilidade pública, tais como as de energia elétrica e as de saneamento básico, para as quais torna-se oportuno enfatizar os seguintes aspectos fundamentais:

1.º) os objetivos de cada um desses serviços de utilidade pública são concretizados mediante um conjunto de atividades interligadas, constituindo Sistemas bem definidos, como é o caso do Sistema do Saneamento Básico;

2.º) nesses Sistemas, podem ser demarcados subsistemas ou módulos caracterizados por seus objetivos parciais: objetivo industrial de produzir energia elétrica ou água potável e transportá-la aos centros de consumo; objetivo comercial de atender a domicílio, medir, cobrar, acompanhar a evolução do mercado consumidor e promover a política de maior e melhor atendimento dos consumidores; objetivo de prestação de serviços de transporte e disposição adequada dos esgotos; e assim por diante;

3.º) o superior interesse público é atendido nesses Sistemas, procurando-se uma combinação de subsistemas que permita a otimização das duas variáveis seguintes:

a) a qualidade do produto ou serviço fornecido ao consumidor;

b) o custo do produto ou serviço para o consumidor;

4.º) para a primeira variável, existe um conjunto de índices de avaliação, como os padrões de confiabilidade e os padrões de qualidade da tensão dos sistemas elétricos, os padrões de potabilidade da água etc.;

5.º) para a segunda variável, o melhor critério de avaliação que se conseguiu até agora foi o da instituição do chamado Custo do Serviço, estabelecido de acordo com uma metodologia bem definida, mas suscetível

ainda de muitos aperfeiçoamentos mediante pesquisas aplicadas, e que se poderia chamar de *Sistema Tarifário Racional*; por essa metodologia, o preço do produto ou serviço, a ser pago pelo consumidor, resulta da soma de uma série de custos parciais: custo de capital relativo aos investimentos aplicados nos bens e instalações em serviço, custo de depreciação dos bens e instalações em serviço, custo do capital de movimento devido ao prazo para cobrança das contas, custo do capital imobilizado em almoxarifados, custo de energia elétrica e combustíveis, custo de pessoal, custo de material de consumo e assim por diante, os quais são *agrupados e definidos tecnicamente*;

6.º) os pressupostos básicos da *Tarifa Racional* incluem as premissas seguintes:

a) o Consumidor deve pagar o *Custo do Serviço*;

b) no *Custo do Serviço* não podem ser incluídas despesas de capital ou despesas de exploração resultantes de administração *incompetente ou ineficiente*;

7.º) para caracterizar os *limites entre a gestão empresarial eficiente e a ineficiente*, poderiam ser definidos, analogamente aos padrões de qualidade técnica dos serviços, os *padrões de eficiência gerencial*; esses seriam constituídos, assim, por um conjunto de *atributos ou indicadores* que permitiriam analisar a melhoria da eficiência da Companhia e que teriam valores *limites toleráveis*, estabelecidos pela *fiscalização* de tal forma que não fosse imputada aos usuários a cobertura de gastos decorrentes de ineficiência;

8.º) de fato, é o que tem sido feito na fixação do sistema tarifário de energia elétrica, telecomunicações, saneamento básico e outros serviços de utilidade pública em muitos países, e é o que foi adotado no Decreto Federal n.º 82.587, de 6-11-1978, onde se exige que a auto-sustentação econômico-financeira da empresa seja alcançada até 1983 e com taxa de remuneração do investimento não superior a 12%; que não se incluam no *Custo dos Serviços* as despesas relativas a multas e a doações, assim como despesas de publicidade, excetuadas as referentes a publicação de editais ou notícias de evidente interesse público; que não se incluam no *Custo dos Serviços* a remuneração de investimento referente a obras em andamento ou aquelas que, embora concluídas, ainda não sejam suscetíveis de utilização econômica; que o capital de giro remunerável, relativo aos créditos de contas a receber de usuários, não exceda a 2 meses de faturamento médio; que o capital de giro remunerável, aplicado em estoques de materiais para

operação e manutenção, não exceda à *média dos saldos mensais do exercício*; e assim por diante;

9.º) esses atributos ou indicadores, introduzidos na equação representativa da estrutura de custos, conduzem a um *balisamento* para os valores admissíveis do *Custo do Serviço* e, assim, da *Tarifa Média*; isto é, a *fiscalização* passa a ter um método racional para arbitrar limites numéricos para o *Custo do Serviço* e para a *Tarifa*, compatíveis com a *gestão administrativa eficiente*;

10.º) nestas condições, a empresa poderá ter lucros ou prejuízos, dependendo do *Custo do Serviço real* ser menor ou maior que o citado valor arbitrado;

11.º) a reaplicação de parte dos lucros, em investimentos reprodutivos na empresa, poderá proporcionar progressiva melhoria de qualidade da produção e das condições de trabalho, assim como tarifas cada vez mais baratas;

12.º) a distribuição de parte dos lucros aos acionistas, em forma de dividendos pagos com regularidade, representará condição fundamental para se poder, ulteriormente, vender ações ao público, de modo a aplicar suas economias nos importantes investimentos da empresa; isto é, os serviços de utilidade pública, principalmente aqueles que não contam com fundos rotativos como os do PLANASA, poderão depender cada vez menos dos sistemas de poupança compulsória (empréstimo compulsório, fundos de garantia, fundo de eletrificação etc.), para apoiar-se cada vez mais na poupança privada voluntária;

13.º) num estágio mais desenvolvido, em que se conseguisse ampla democratização do capital da empresa, a opinião pública, através dos possuidores de ações, tornar-se-ia importante força controladora da eficácia e eficiência gerencial da empresa;

14.º) na realidade atual das companhias de saneamento básico, estão sendo considerados limites iniciais menos rigorosos, em função de um programa contínuo e gradativo de aperfeiçoamento até 1983, durante o qual se admitirá inclusive que os recursos orçamentários federais e estaduais continuem a subsidiar durante mais algum tempo as companhias.

Finalmente, merece ser comentado um último aspecto fundamental: a Lei Federal n.º 6.528, de 11-5-1978, exige não somente a viabilidade econômico-financeira das companhias estaduais de saneamento básico, como também determina que a *Tarifa Média* seja desdobrada em uma estrutura de preços que assegure a *viabilidade social* dos serviços por elas prestados à população, instituindo-se

o conceito de *tarifa mínima*. São mantidas, além disso, as metas estabelecidas em 1975 pelo Conselho de Desenvolvimento Social (EM n.º 003/CDS), obrigando, inclusive, o atendimento das comunidades de pequeno porte (atendimento de pelo menos 80% da população urbana de 80% dos municípios brasileiros, lembrando-se que, pelo censo nacional de 1970, das 3.943 sedes municipais existentes, somente 27% apresentavam mais de 5.000 habitantes).

3. EQUACIONAMENTO DO CUSTO DO SERVIÇO E DA TARIFA MÉDIA

3.1 Desenvolvimento da Equação do Custo do Serviço

A partir dos critérios definidos na legislação, estudos preliminares do BNH, com a colaboração de algumas empresas, conduziram às expressões seguintes:

$$CS = DEX + DPA + RI \pm COM^x$$

onde:

$$\begin{aligned} CS &= \text{Custo do Serviço} \\ DEX &= \text{DOM} + \text{DC} + \text{DA} + \text{DEF} \\ DPA &= \text{DEP} + \text{PRO} + \text{AMT} \\ RI &= i (\text{IR}) \end{aligned}$$

(custos referentes ao período tarifário, normalmente de 12 meses)

sendo:

$$\begin{aligned} DEX &= \text{Despesas de Exploração} \\ DOM &= \text{Despesas de Operação e Manutenção} \\ DC &= \text{Despesas Comerciais} \\ DA &= \text{Despesas Administrativas} \\ DEF &= \text{Despesas Fiscais} \\ DPA &= \text{Quotas Anuais de Depreciação, Provisão para Devedores e Amortização de Despesas} \\ DEP &= \text{Quota de Depreciação} \\ PRO &= \text{Quota de Provisão para Devedores Duvidosos (menos reversão da provisão)} \\ AMT &= \text{Quota de Amortização de Despesas} \\ RI &= \text{Remuneração do Investimento} \\ i &= \text{Taxa de Remuneração do Investimento} \\ IR &= \text{Investimento Reconhecido} \end{aligned}$$

O investimento reconhecido é:

$$\begin{aligned} IR &= (\text{CMO} + \text{ITE} + \text{ADI}) - \\ &\quad - (\text{DEP}^x + \text{AMT}^x + \text{AUX}^x) \end{aligned}$$

onde:

$$\begin{aligned} \text{CMO} &= \text{Capital de Movimento} \\ \text{ITE} &= \text{Imobilizações Técnicas (em operação)} \end{aligned}$$

ADI = Ativo Diferido (excluídas as despesas extraordinárias)
 DEP^x = Depreciações Acumuladas
 AMT^x = Amortizações Acumuladas
 AUX^x = Auxílios para Obras

O capital de movimento é:

$$CMO = DIS + CRE + EST$$

onde:

DIS = Disponível Não Vinculado (Caixa + depósitos livres)
 CRE = Créditos de Contas a Receber de Usuários (excluídas as Arrecadações a Discriminar e o Saldo da Provisão para Devedores Duvidosos)
 EST = Estoques de Materiais para Operação

Resulta finalmente:

$$CS = (DOM + DC + DA + DEF) + (DEP + PRO + AMT) + i [(DIS + CRE + EST + ITE + ADI) - (DEP^x + AMT^x + AUX^x)] \pm COM^x$$

sendo:

COM^x = Saldo de Resultados a Compensar, (+) quando representar insuficiência e (-) quando representar excesso.

3.2 Cálculo da Tarifa Média

A tarifa determinada deve representar a remuneração obtida em cada metro cúbico de água e/ou de esgotos faturável, capaz de produzir um montante de Receita igual ao Custo do Serviço.

Admitindo a existência de diferenciação de tarifas entre as diversas categorias de usuários e faixas de consumo, surge o conceito de tarifa média, representativa do custo médio do metro cúbico faturado pela Companhia durante o período tarifário em estudo (normalmente abrangendo 12 meses).

Assim, de acordo com a definição da tarifa média, o seu cálculo deve ser feito pela expressão:

$$T_m = \frac{CS}{V}$$

onde:

T = Tarifa Média (Cr\$/m³ ou UPC/m³)
 CS = Custo do Serviço (Cr\$ ou UPC)
 V = Mercado (volume faturável de água e esgoto, estimado para o período tarifário, expresso em m³)

3.3 Ilustração Numérica

(Estudo da Tarifa Média de equilíbrio econômico-financeiro da SABESP, referente a 1978, com base no Balanço projetado)

$$T = \frac{CS}{V} = \frac{DEX + DPA + RI \pm COM^x}{V} = \frac{(DOM + DC + DA + DEF) + (DEP + PRO + AMT) + i [(DIS + CRE + EST + ITE + ADI) - (DEP^x + AMT^x + AUX^x)] \pm COM^x}{V}$$

$$= \frac{(1.300 + 125 + 1.075 + 0) + (747 + 16 + 0) + 0,057 [(312 + 574 + 150 + 19.107 + 0) - (1.591 + 0 + 24)] \pm 0}{1.205} \frac{Cr\$ \times 10^6}{m^3 \times 10^6} = \frac{2.500 + 763 + 1.061}{1.205} \frac{Cr\$ \times 10^6}{m^3 \times 10^6} = \frac{4.324}{1.205} \frac{Cr\$ \times 10^6}{m^3 \times 10^6} = 3,59 \text{ Cr\$/m}^3$$

Exemplos de análise de sensibilidade:

- Aumento de 5% no CS, com crescimento de 15% no V, acarreta diminuição de 9% na T. Ou, se for mantida a mesma T (mediante elevação da i para 9,2%), resulta um saldo (lucro) de Cr\$ 432 milhões que pode ser reinvestido para, sem endividamento, provocar novo aumento de V.
- Admitindo-se V constante:

Aumento de 30% no Item:	DEX	i	ITE	CS
Acarreta, respectivamente, o seguinte aumento (%) em T:	17	7	11	30
- Aumento de 30% na DEX pode-se obter, p. ex., aumentando-se a despesa de pessoal em cerca de 46%, uma vez que pessoal representa cerca de 65% na DEX.

4. UTILIZAÇÃO DAS EQUAÇÕES TARIFÁRIAS PARA PLANEJAMENTO E CONTROLE DA GESTÃO EMPRESARIAL

A expressão geral da Tarifa Média, T, apresentada anteriormente, possibilita a formulação de Modelos Globais, consubstanciando políticas e metas gerenciais, integrando os resultados dos diversos setores da empresa.

Na análise desse sistema, deve ser considerada a ação conjugada de uma série de fatores, como os exemplificados a seguir.

1.º) **Importância de estudar o mercado:**

De fato, ao longo do tempo, a tarifa média poderá decrescer se o crescimento do mercado, V, for mais rápido que o aumento do Custo do Serviço, CS. Daí a conveniência de ter bons consumidores (industriais e outros usuários grandes, regulares e bem localizados), para compensar a deseconomia de escala dos serviços nas pequenas comunidades da zona rural ou para compensar, no caso da SABESP, os custos financeiros mais altos que os estabelecidos pelo PLANASA em outros Estados.

2.º) **Importância de investimentos econômicos e produtivos:**

Isto é, deve-se tanto quanto possível atender ao crescimento de V

mediante acréscimos relativamente menores no valor do ITE (e, assim, nos valores da RI e da DPA). Dependendo de boa tecnologia, projetos economicamente adequados, criteriosa seleção de etapas de investimentos e eficiente *gerenciamento global da construção*, em todas as suas atividades integradas de planejamento e programação da obra, suprimentos, engenharia de construção, administração financeira, seleção e controle das firmas executoras e dos custos, coordenação com entidades externas ou da própria empresa e outras medidas gerenciais.

Exemplo negativo: construção de prédios suntuosos para sede de em-

presas que estejam modesta mas razoavelmente instaladas (aumento do ITE sem aumento de V).

3.º) Importância de cumprir cronograma de obras e evitar investimentos ociosos:

Os capitais aplicados em obras que não tenham sido postas em operação ("obras em andamento") não fazem parte do Investimento Reconhecido, remunerável pela tarifa, isto é, não podem ser computados como Imobilizado Técnico, ITE. Portanto, não podem aumentar a Tarifa Média, T, e, assim, não produzem receita.

Daí a necessidade de haver um período de carência nos empréstimos para construção das mesmas, sempre que a companhia não contar com lucros anuais que lhe permitam pagar, durante o período de construção, os juros e amortizações dos empréstimos já desembolsados. Resalta, assim, a importância da obra ser concluída, de modo a produzir receita tarifária, no prazo estipulado em seu planejamento financeiro.

Por outro lado, as reprogramações e o não cumprimento de prazos têm repercussões irreversíveis sobre o planejamento econômico da empresa. De fato, sobre os desembolsos já aplicados nas obras em andamento, as normas tarifárias exigem que se calculem os chamados "juros durante a construção", os quais representam custos de capital, contabilizados em forma de receita financeira da Companhia, cujo valor acumulado ao longo dos meses de construção é incorporado no custo total da obra quando esta é concluída e entra em operação. Isto é, o seu valor passa a figurar na grandeza ITE, como integrante do Investimento Reconhecido, onerando as parcelas RI e DPA do Custo do Serviço.

Portanto, ao atraso na entrada da obra em serviço irá corresponder um sobrepreço no valor do ITE e, assim, no conseqüente valor da Tarifa Média (ou um prejuízo anual à Companhia se a T não for aumentada), durante as dezenas de anos de seu período de depreciação.

Ao mesmo tempo, pode-se aquilatar a importância de se antecipar a conclusão da obra, mediante projetos adequados, gerência eficiente de construção e firmas fornecedoras e construtoras de adequado padrão.

Outro fato, previsto nas normas tarifárias, é o dos investimentos aplicados em componentes ou apêndices para uso futuro, sem justificativa econômica no presente e, por isso, não remuneráveis pela tarifa atual. Daí a importância de programar os empreendimentos de modo a manter os custos de capital ocioso dentro de níveis aceitáveis.

4.º) Importância de obter adequadas condições de financiamento e de controlar o nível de endividamento

As obrigações da empresa com pagamento de juros e amortizações de empréstimos não são computadas diretamente no cálculo do Custo do Serviço e, assim, da tarifa. Basicamente, representam ônus a serem cobertos pela Remuneração do Investimento *i* (IR) e pela receita tarifária proporcionada pela Quota de Depreciação, DEP. Daí a importância dos incentivos para atendimento de faixas de mercado economicamente desfavoráveis mas socialmente importantes, como os que foram estabelecidos pelo BNH para o programa de água das comunidades de pequeno porte e para o programa de esgotos sanitários da Região Metropolitana de São Paulo, SANEGRAN.

5.º) Importância de assegurar eficientes serviços de operação e manutenção na empresa

Há muitas empresas, principalmente no setor elétrico, que conseguem fazer com que o seu Imobilizado Técnico, ITE, seja operado de modo a sofrer depreciação física, na prática, inferior à depreciação contábil coberta pela tarifa. É o caso de adutoras, estações de tratamento ou usinas hidroelétricas bem projetadas, bem construídas e sujeitas a eficientes serviços de operação e de manutenção tanto preventiva como corretiva. Ao longo do tempo, essas unidades continuam com 100% de sua produtividade, isto é, continuam participando integralmente no atendimento de V. Entretanto, seu valor no CS se reduz gradativamente, graças ao efeito acumulativo de sua depreciação anual, o qual tende a tornar nula a sua participação na expressão ITE — DEP*. Portanto, mantendo-se V, com diminuição do CS, resulta uma diminuição na Tarifa Média. Nestas condições, a administração passa a ter também a alternativa de não baixar T (aumentando *i*) e, assim, o CS, resultando um lucro potencial que pode ser aplicado em novos investimentos produtivos (aumento de V) ou em melhoria de qualidade ou confiabilidade dos serviços oferecidos aos usuários, inclusive com aumento de despesas com treinamento e remuneração dos recursos humanos.

6.º) Importância da gestão de materiais

Padronização de materiais e adequados sistemas de suprimentos devem ser planejados e implantados na empresa, de modo a reduzir os níveis de Estoques de Materiais para

Operação, EST. Os correspondentes custos de capital devem ser baixados a valores inferiores ao limite de remuneração admitida para esses investimentos.

7.º) Importância de manter as cobranças em dia

De fato, conforme exposto anteriormente, a legislação tarifária admite a remuneração de investimentos, para capital de giro, até o limite de 2 meses de faturamento médio mensal do exercício. Atrasos superiores a esse prazo, nas contas a receber de usuários, representam prejuízo para a empresa.

As influências de outros fatores, como despesas com pessoal, materiais de consumo e demais componentes do Custo do Serviço, podem também ser analisados de forma semelhante, através da expressão geral da Tarifa Média.

Finalizando, cabe-nos enfatizar que essa configuração empresarial dos serviços de água e esgotos dá ao Governo a possibilidade de fiscalizar a eficiência gerencial das companhias estaduais de saneamento básico, mediante a análise dos componentes do Custo do Serviço. Isto é, através do controle de resultados, ao invés de interferir nas atividades-meio da administração.

Os diretores e demais dirigentes das Companhias terão, assim, muito maior responsabilidade por suas decisões e ações executivas. Ao mesmo tempo, entretanto, terão muito maior autoridade e condições objetivas para definir as políticas, diretrizes e metas para sua gestão. Em especial, a alta direção poderá verificar que a seleção e treinamento de pessoal técnico de alto nível pesa relativamente pouco no Custo do Serviço, embora seja a ferramenta mais importante de que dispõe a administração (e o País) para fazer baixar os demais componentes do Custo e, assim, aumentar o rendimento global do Sistema.

5. REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- 1 — YASSUDA, Eduardo Romey: Critérios para planejamento nas empresas de saneamento básico. *Revista DAE*, São Paulo (104): 34-36, 1976.
- 2 — ———: Gestão empresarial de sistemas de saneamento básico e de outros serviços de utilidade pública. *Revista DAE*, São Paulo (98): 15-35, 1974.
- 3 — ———: Tarifas — Instrumento para Gestão Empresarial. *Revista DAE*, São Paulo (100): 34-41, 1975.
- 4 — ———: Conceito de Gestão Empresarial. *Revista DAE*, São Paulo (112): 53-57, 1977.
- 5 — SABESP, Diretoria de Planejamento: Plano Diretor de Desenvolvimento e Estudo de Viabilidade Global da SABESP. *Revista DAE*, São Paulo (114): 35-56, 1977.