

**A árdua arte de transformar bons projetos de saneamento em maus negócios**

---

Redação

*Mundo afora, esses contratos costumam ser algo positivo para concessionários, usuários e poder público*

*No Brasil, porém, interesses e imperícias vêm subvertendo essa lógica*

Não é tarefa simples transformar grandes projetos de saneamento em maus negócios. Mundo afora, esses contratos costumam ser bons para o concessionário e —o que mais importa— para usuários e poder público. O desenho é elegante: o desejo egoístico de lucrar leva o concessionário a cumprir o contrato com maestria, e desse esforço resultam, de soslaio, enormes benefícios coletivos. No Brasil, porém, uma combinação de interesses e imperícias vem subvertendo essa lógica.

O primeiro problema está na distribuição de riscos. O concessionário recebe, na licitação, dados de partida —cobertura, perdas, cadastro— que não tem como verificar de modo independente. Ainda assim, o risco de essas informações não corresponderem à realidade lhe é atribuído. É risco que ele não pode gerenciar e que, por manual, caberia ao poder concedente.

Em segundo lugar, mantêm-se estatais ineficientes (sem corte relevante de pessoal) na produção de água bruta, cobrando preços muito acima dos de mercado e com "take-or-pay" (pagamento garantido por volume contratado, ainda que não utilizado) nos primeiros anos. Sustentam-se assim ineficiências e fabricam-se lucros visíveis nos balanços das estatais reduzidas a essa atividade.

Terceiro: o incentivo central dos governadores costuma ser arrecadar bilhões com a outorga já nos primeiros anos. Essa receita raramente abate dívidas ou financia investimentos relevantes; com frequência, evapora em finalidades eleitoreiras. No Rio de Janeiro, dezenas de bilhões já saíram do caixa estadual sem que se aponte dívida quitada ou obra estruturante feita.

Quarto: após alguns anos de operação, o concessionário descobre que os dados que sustentaram sua proposta não eram fidedignos. No Rio, perdas declaradas (usando os dados do Snis, o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento, antes da mudança de metodologia) na ordem de 30% foram aferidas em patamar de 60%. O descompasso eleva drasticamente o valor do investimento para atingir

metas contratuais e dispara o custo operacional. Mais da metade da água tratada se perde tecnicamente ou não pode ser cobrada. Surgem teses de reequilíbrio, mas os contratos ora atribuem explicitamente o risco ao concessionário, ora silenciam. Mesmo deferidos os pleitos, o reequilíbrio depende de aumento tarifário –que governantes evitam– ou de pagamento público, que poderia vir de contas vinculadas alimentadas pela outorga, como já se faz em rodovias federais e paulistas. Mas, como visto, a outorga já se esvaiu. Tampouco resolve reduzir o preço da água bruta cobrado pelas estatais: como suas ineficiências hoje se sustentam justamente por esses preços inflados, baixá-los forçaria os estados, cedo ou tarde, a aportar recursos diretamente como acionistas para manter as estatais em pé.

A consequência costuma ser previsível. O concessionário busca soluções heterodoxas, preservando a discrição para não despertar preocupações nos financiadores e no mercado de capitais, que vão desde desvios em relação ao previsto no contrato a renegociações cujo padrão de transparência e republicanismo nem sempre são os desejáveis. As agências estaduais, ainda em processo de amadurecimento institucional, raramente reúnem as condições necessárias para uma fiscalização plenamente efetiva. Isso realimenta o ciclo.

Por que o problema persiste e cresce? Porque ninguém quer reconhecê-lo. Bancos poderiam encarecer o crédito setorial ou declarar vencimento antecipado de dívidas; o mercado de capitais poderia desvalorizar ações, exigindo chamadas de capital para preservar os índices financeiros exigidos pelos bancos. Governantes não se dão conta da dimensão do problema e, portanto, não têm incentivo para agir. Nas fábricas de projeto, em agências e áreas técnicas dos poderes concedentes, predomina o fingimento, ou pior, o desconhecimento técnico.

Mede-se o sucesso pelo leilão; quando o contrato se mostra insustentável anos depois, a culpa recai sobre propostas "agressivas" ou inexequíveis. Já vimos esse filme na terceira etapa das rodovias federais, que terminou em renegociações em massa após anos de descumprimento, penalizando segurança e conforto dos usuários –estados e municípios sequer têm capacidade técnica para conduzir tais renegociações. E esquece-se que desclassificar propostas inexequíveis é responsabilidade do poder público.

Enquanto as fábricas de projeto multiplicam contratos com esse desenho, afastamo-nos da universalização e corroemos a credibilidade do discurso que viabilizou acelerar investimentos via participação privada. Se quisermos preservar o avanço, é preciso coragem para encarar o problema: redistribuir riscos com técnica, vincular outorgas a contingências contratuais, fortalecer reguladores e

desclassificar o inexecuível na origem. Do contrário, seguiremos cultivando, com esmero, a árdua arte de transformar bons negócios em desastres anunciados.

<https://www1.folha.uol.com.br/colunas/mauricio-portugal-ribeiro/2026/05/a-ardua-arte-de-transformar-bons-projetos-de-saneamento-em-maus-negocios.shtml>

**Veículo:** Online -> Portal -> Portal Folha de S. Paulo

**Seção:** São Caetano