

# POTENCIAL PRIVATIZAÇÃO DA CORSAN

## Considerações e Esclarecimentos



# EVOLUIR NOS DEFINE | Proposta para a solução da questão do saneamento nos Municípios atendidos pela Corsan

## O QUE ESTÁ EM JOGO

- Existe um problema: No Brasil, somente 54% da população tem esgoto tratado- quadro ainda mais grave no RS (32%) e nos municípios atendidos pela Corsan (17%)<sup>1</sup>.
- Historicamente, foram realizados, via recursos públicos, menos da metade dos investimentos necessários: Para esse quinquênio, executou-se R\$ 63 bi vs R\$ 163 bi planejados<sup>2</sup>.
- Os níveis de eficiência das estatais não foram capazes de promover a universalização desse direito fundamental;
- Este déficit de atendimento a direito fundamental afeta a qualidade de vida das pessoas, sobretudo no âmbito das comunidades mais carentes;

## A QUEM CABE A RESPONSABILIDADE DE RESOLVER?

- O titular do serviço é o município<sup>3</sup> e a ele cabe endereçar a questão, sem esquecer da responsabilidade compartilhada dos entes federativos pela proteção ao meio ambiente e saúde. A Corsan torna-se corresponsável por ter sido escolhida pelo Poder Concedente.

## O QUE FEZ A UNIÃO COM O NOVO MARCO DO SANEAMENTO?

- O Congresso Nacional reverberou o sentimento da sociedade, que exige mudanças, ao promulgar o Novo Marco, impondo uma solução efetiva dentro de prazo incompatível com os métodos até então adotados pelas estatais: Significa dizer que, sem mudanças substanciais, não será possível atender aos requisitos impostos.

## O QUE FIZERAM A CORSAN E O ESTADO?

- Diante da corresponsabilidade entre Prefeitos, a Corsan e seu controlador, a Companhia, antecipando o cenário, consultou especialistas em diversos temas:

Atividade	Consultoria Contratada	Especialização
Avaliação da Base de Ativos	Deloitte	Ativos Regulatórios
Apreciação crítica e validação do Plano de obras da Corsan	Alvarez & Marsal	Avaliação do CAPEX
Avaliação de nova estrutura com base no mapeamento de processos e diagnóstico da situação atual	FIA	Revisão Organizacional
Construção dos modelos econômicos	Finenge	Modelagem econômico-financeira
Diagnóstico de Temas Tarifários e modelagem de proposta para Revisões Tarifárias	Abdo Ellery Advogados	Regulação
Avaliação mandatória por Lei da Alta Administração e elaboração de perfil de sucesso para as atividades	Korn Ferry	Avaliação legal dos administradores
Validação do atual passivo previdenciário e estruturação de novo plano previdenciário a ser gerenciado pela FunCorsan	Mirador	Benefício Previdenciário
Validação do passivo trabalhista não provisionado	Pereira de Souza	Passivo Trabalhista
Consolidação de Business Plan e criação de Action Plan para Captura de Valor e Produtividade da Companhia	Processo em elaboração	Produtividade e geração de valor

- À luz dos estudos realizados, a Companhia e o Estado desenharam o plano que ora se propõe, o qual poderá viabilizar a realização de um “choque de eficiência”;
- Tal proposta visa atender os requisitos do Novo Marco e proteger todos os envolvidos de eventuais responsabilizações por descumprimento à norma legal, caso não se verifique a tomada de medidas para atender ao Marco.

## QUAL A PROPOSTA DA CORSAN E DO ESTADO?

- Assinatura de Aditivos para adequar os contratos da Corsan ao Novo Marco;
- Criação da Unidade Regional Corsan;
- Projeto de Lei autorizando a Privatização da Corsan;
- Oferta pública de ações da Corsan (IPO) com diluição de controle, permitindo:
  - a) a manutenção do Estado como acionista de referência, conciliando o melhor de dois mundos: o privado fomentando a eficiência e o Estado, o cumprimento da missão social da Corsan;
  - b) o ganho de eficiência imprescindível à superação dos obstáculos inerentes à universalização do saneamento;
  - c) entrega de benefícios à população, ao poder concedente e ao Estado, com destaques em saúde, meio ambiente e economia;
  - d) o destrave do potencial construtivo e turístico das regiões;
  - e) a geração de empregos;
  - f) o sustentabilidade ambiental e diminuição do impacto das mudanças climáticas e estiagens;
- A oferta pública promoverá a capitalização da Corsan na ordem de R\$ 1 bi, necessário conforme apontado pela análise econômico-financeira realizada pela FINENGE;
- A privatização é proteção, progresso e projeção de futuro: a Corsan pretende manter e aprimorar os serviços prestados **a todos** os Municípios de sua base.

## NECESSIDADE DE MUDAR A LÓGICA QUE PREVALECEU NO PASSADO:

DE	PARA
<p>As entregas são função da capacidade da Corsan de obter recursos e executar as obras:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promessas não são cumpridas e não há maiores consequências</li> </ul>	<p>As entregas terão que ser cumpridas para os contratos se manterem válidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- A Corsan tem que se reestruturar, aumentar a eficiência e viabilizar as entregas</li> </ul>
<p>As tarifas incorporam os elevados custos de operação e a rentabilização dos investimentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentos reais de tarifa são necessários para viabilizar as entregas</li> </ul>	<p>As tarifas serão fixadas através da regulação por incentivos (impondo entregas e eficiência como condições):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ou a Corsan consegue entregar mais pela tarifa regulada, ou sua sustentabilidade fica inviabilizada</li> </ul>
<p>Cenário atual (anualmente):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- R\$200 mm em processos trabalhistas, R\$ 40 mm em horas-extra,</li> <li>- R\$ 350 mm em investimentos;</li> <li>- Margem Ebitda 27%,</li> <li>- Perdas de água: 43%</li> </ul>	<p>Trabalhistas e horas-extra como exceção e não a regra:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimentos anuais acima de R\$1bilhão</li> <li>- Margem Ebitda - próximo de 50%</li> <li>- Perdas: redução de pelo menos 1/3</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Além disso, uma Corsan saudável honrará seus passivos trabalhistas e previdenciários, estimados em mais de R\$ 2 bi, evitando que isso se torne um ônus futuro para o Estado.</li> </ul>	

**FANTASIAS E  
FATOS SOBRE  
O CENÁRIO E  
O PROJETO DE  
IPO DA CORSAN**

## METAS UNIVERSALIZAÇÃO

### FATOS

O Novo Marco do Saneamento garante à população que até 31/12/2033<sup>IV</sup>:

- 99% terá acesso ao abastecimento de água potável;
- 90% terá coleta e tratamento de esgoto.

### FANTASIAS

- O prazo não será exigido de fato (no Brasil, algumas leis “não pegam”);
- O prazo de 2033 pode ser prorrogado para 2040<sup>V</sup>.
- O não atendimento não terá consequências.

### ESCLARECIMENTOS

- Cumprir os prazos determinados por lei, para que a população tenha acesso aos serviços essenciais, por ser a principal missão da Corsan;
- O não cumprimento afetará negativamente a sociedade, pois o acesso ao saneamento impacta na promoção da saúde, sustentabilidade e economia;
- O não cumprimento comprometerá a sobrevivência da Companhia, pois os Municípios buscarão quem atenda às exigências do Novo Marco, uma vez que os Prefeitos serão cobrados pelos órgãos de fiscalização (potencial perda dos contratos de programa);
- A previsão de prorrogação para 2040 não se aplica à Corsan: essa extensão é para as licitações de prestação regionalizada que apontarem a inviabilidade econômico-financeira da universalização.

## NECESSIDADE DE INVESTIMENTO

### FATOS

A Corsan precisa investir cerca de R\$ 10 Bilhões para atingir as metas do Novo Marco;

As fontes tradicionais de financiamento (públicas) são limitadas;

A projeção de fluxo de caixa indica a necessidade de capitalização da Companhia de, no mínimo, R\$ 1 bilhão.

### FANTASIAS

A geração de caixa próprio + Novas PPPs + Pré-precatório de imunidade + BID + IFC seriam suficientes para obter os recursos financeiros.

### ESCLARECIMENTOS

- O plano de CAPEX prevê investimento anual na ordem de R\$ 1 bilhão - mais que o dobro do melhor ano da Corsan (2020), em que se investiu R\$ 417 milhões, 3 vezes a média histórica;
- As novas PPPs são limitadas pelo Novo Marco à 25% da prestação dos serviços<sup>VI</sup>; Alguns municípios-chave que seriam objeto de PPPs, têm contratos curtos.
- A operação com BID dependerá de garantia soberana da União (e contra garantia do Estado) que poderá não ser autorizada pelo Senado Federal e pelo Ministério da Economia;
- O empréstimo do IFC é voltado às metas de redução de perdas de água e eficiência energética e não é direcionado à expansão dos sistemas de esgotamento sanitário;
- Imunidade tributária: dos R\$ 1,4 bilhões, a União reconheceu R\$ 128 milhões, o restante é objeto de discussão judicial (gerando incerteza quanto ao valor e à data que os montantes serão obtidos)

- O financiamento público disponibilizado às gestões anteriores (OGU e linhas da CEF e BNDES) não refletiu na execução esperada de obras<sup>VII</sup> e hoje é muito restrito, pois há resoluções restritivas do CMN<sup>VIII</sup> e limitações no Novo Marco<sup>IX</sup>;
- O setor reconhece que o ingresso de capital privado é fundamental para o atingimento das metas do Novo Marco.

## PRIVATIZAÇÃO E TITULARIDADE DA ÁGUA

### FATOS

Os serviços de fornecimento de água e esgotamento sanitário permanecem públicos.

### FANTASIAS

A privatização da Corsan é a privatização da água.

### ESCLARECIMENTOS

- A “privatização” da água é uma inviabilidade jurídica: a titularidade do bem público água, definida constitucionalmente<sup>x</sup>, e dos serviços públicos de abastecimento da água e esgotamento sanitário<sup>xi</sup> permanecem e permanecerão públicos;
- A eventual privatização da Corsan não alterará as partes dos atuais contratos com os municípios.

## PASSIVO TRABALHISTA

### FATOS

O passivo trabalhista reduz a capacidade de investimento da Corsan. Se esse passivo não for estancado rapidamente a Corsan se inviabilizará.

### FANTASIAS

O passivo está sob controle.

### ESCLARECIMENTOS

- O passivo trabalhista implica num dispêndio anual de aproximadamente R\$ 200 milhões (totalizando perto de R\$ 1 bilhão nos últimos 5 anos). Tais valores representam cerca de 56% do investido em obras no mesmo período (aprox. R\$ 1.78 bilhão);
- A Corsan tem aproximadamente 7.500 processos trabalhistas e 5.700 funcionários. Desse número de processos, são provisionados próximo de 3.900 - atingindo R\$ 743 milhões<sup>XII</sup>. Os 4.000 processos remanescentes ainda precisam ser provisionados;
- Continua a entrar um número expressivo de novos processos, inclusive com novas teses, sendo que os seus principais patrocinadores são os sindicatos, em especial, o Sindiágua, por meio de escritório de advocacia indicado como seu “prestador de serviço” (site do Sindicato<sup>XIII</sup>).

## PASSIVO ATUARIAL/BENEFÍCIO PÓS-EMPREGO

### FATOS

O déficit atuarial precisa ser estancado via mudanças no plano de benefício pós-emprego.

### FANTASIAS

O passivo está sob controle.

### ESCLARECIMENTOS

- O crescente déficit atuarial do plano de pensão implica em provisionamento de aprox. 700 milhões;
- Somadas às obrigações junto ao plano de saúde dos empregados, esse passivo é R\$ 943 milhões;
- Passivo Previdenciário e Trabalhista somados: R\$ 1,8 bilhão, provisionado, mas falta estimar cerca de 3.600 processos;
- A Corsan é a única empresa no Brasil que mantém um Plano de Benefício Definido aberto. O mercado trabalha com o conceito de contribuição definida.

## TARIFA

### FATOS

As tarifas são definidas pelos reguladores e uma maior eficiência contribuirá à modicidade tarifária.

### FANTASIAS

A privatização aumentará a tarifa.

A tarifa social deixará de existir.

### ESCLARECIMENTOS

- A remuneração da Corsan é decorrente das tarifas definidas pelas agências reguladoras com base em parâmetros técnicos;
- A Corsan tem um dos maiores custos operacionais do setor<sup>XIV</sup>. A redução do custeio via maior eficiência permitirá tarifas menos onerosas;
- A tarifa social será mantida e poderá até ser ampliada, caso os reguladores autorizem.

## SUBSÍDIO CRUZADO E MUNICÍPIOS DEFICITÁRIOS

### FATOS

A Corsan pretende manter todos os seus contratos atualmente vigentes, preservando a lógica do subsídio cruzado, já tendo comunicado os municípios sobre tal compromisso.

### FANTASIAS

A Corsan privada deixará de prestar os serviços para os municípios sem atratividade econômico-financeira.

### ESCLARECIMENTOS

- A Corsan já enviou ofício aos municípios de sua base, informado a intenção de manutenção de todos os seus contratos;
- Uma das razões para uma IPO com manutenção de participação pública é justamente a preservação da lógica do subsídio cruzado e a política pública da qual a Corsan é vetor.
- A Corsan possui despesas indiretas e administrativas em patamar superior ao que se considera eficiente.
- Parcela substancial dos contratos atualmente deficitários pode tornar-se superavitária com a maior eficiência da empresa.

## ENCERRAMENTO DOS CONTRATOS VIGENTES

### FATOS

Os contratos atualmente vigentes permanecem válidos.

### FANTASIAS

Os contratos serão rescindidos caso haja privatização.

### ESCLARECIMENTOS

- O Novo Marco do Saneamento prevê que com a privatização das estatais de saneamento os Contratos de Programa são convertidos em Contratos de Concessão (os dispositivos legais em contrário foram revogados<sup>XV</sup>);
- Será convencionado com os Municípios a assinatura de instrumento aditivo que tratará do tema (atualmente a Corsan iniciou a abordagem com os Municípios);
- A anuência por parte dos Municípios, para privatização da Corsan, cabe apenas em caso de necessidade de alongamento de prazos contratuais<sup>XVI</sup> (Foram emitidos Pareceres de advogados especializados e da própria PGE-RS que fundamentam o tema).

## EFICIÊNCIA DA COMPANHIA

### FATOS

É fundamental que a Corsan aumente a eficiência de suas operações.

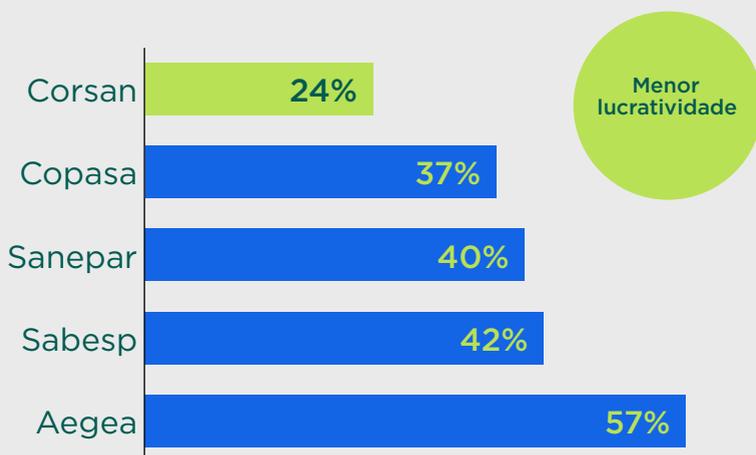
### FANTASIAS

A Corsan já é uma empresa eficiente.

### ESCLARECIMENTOS

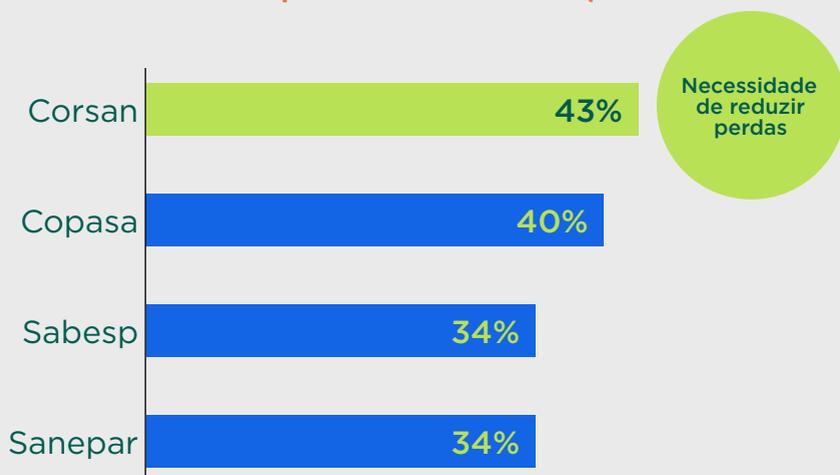
- O comparativo com as demais empresas do mercado mostra que a Corsan é 43% menos eficiente que as principais players do setor<sup>XVII</sup>;
- A margem EBITDA da Corsan é muito inferior que aquela obtida pelas empresas públicas e privadas do setor;

### Margem EBITDA recorrente 2020



- O Nível de Universalização do Esgoto da Corsan (17%) é aproximadamente metade do Estado (32%), que por sua vez é muito menor que o nacional (54%);
- Se mantido o ritmo de expansão do tratamento de esgoto pela Corsan, a universalização somente ocorreria em 90 anos<sup>XVIII</sup>.
- O nível de Perdas de água da Corsan é de atualmente 43%, acima da média nacional, que já é alta, de 39% (citar tabela – Índice de perdas na distribuição.)

### Índice de perdas de distribuição



- A Corsan é cobrada firmemente pelos Municípios, em decorrência do seu histórico de não entregas, atrasos e baixa qualidade do serviço.

## MODELO ENGESSADO

### FATOS

O Novo Marco requer que os Municípios licitem a concessão dos serviços, não sendo mais possível firmar a contratação direta com estatais.

Fundamental aplicar modelos avançados de gestão das contratações e flexibilidade, para poder competir no setor.

### FANTASIAS

A Corsan já é uma empresa eficiente e pode competir com outros players do mercado.

### ESCLARECIMENTOS

- O regime jurídico atual é engessado;
- Dificuldades para se fazer ajustes de pessoal que não corram o risco de aumentar o passivo trabalhista.
- 55 carreiras no âmbito da Corsan;
- Processos morosos, tanto no que se refere à possibilidade de maior produtividade de pessoal quanto aos processos de contratação (obras e serviços), e o sancionamento de baixa eficiência (a Corsan está somente agora analisando processos de sindicância do ano de 2017);
- Modelos de orçamentação de obras públicas inadequados (resultando em aditivos).

## EMPREGADOS

### FATOS

A Corsan necessita de mão de obra especializada e capaz.

### FANTASIAS

A privatização implicaria na demissão massiva dos atuais colaboradores.

### ESCLARECIMENTOS

- Investimentos implicarão na necessidade de mão de obra expediente, habilitada, motivada e capacitada, ou seja, é fundamental manter os bons profissionais da Corsan;
- Plano de aumento de produtividade, que terá como base o atual quadro de funcionários da Corsan, com metas de eficiência que valorizarão os funcionários que atuem com profissionalismo e de forma ética;
- Medidas para disponibilizar oportunidades de atuação mais eficaz dos colaboradores e promover a meritocracia como conceito básico de uma política de RH.

## O FENÔMENO DA PRIVATIZAÇÃO E REESTATIZAÇÃO NO SETOR

### FATOS

A privatização do saneamento no Brasil é medida necessária e já implementada anteriormente em outros países.

### FANTASIAS

O mundo atualmente encontra-se em processo de reestatização do setor.

### ESCLARECIMENTOS

- Os principais exemplos das reestatizações somente ocorreram após a universalização dos serviços, ou seja, após os grandes investimentos necessários;
- Via de regra, os vastos aportes financeiros necessários são realizados pela iniciativa privada.
- Uma vez alcançada a universalização e após o vencimento das concessões, poderia ser discutido pela sociedade a conveniência de uma reestatização.
- A realidade da Corsan exige um “choque” de investimentos e de eficiência já.

DIAGNÓSTICO  
DA SITUAÇÃO  
ATUAL E  
DESAFIOS DO  
NOVO MARCO

## **NOVAS REGRAS PARA A PROMOÇÃO DO SANEAMENTO A TODOS**

O Novo Marco do Saneamento (Novo Marco)<sup>XIX</sup> alterou substancialmente o setor e impõe a necessidade de aditivos até Mar/22, que insiram nos contratos existentes compromissos de entrega que exigirão capitais e capacidade de execução.

Tal norma induz a substituição da participação pública, tanto no financiamento quanto na execução dos serviços, fomentando o aumento da atuação privada;

Posição quase monopolística das estatais de saneamento resta cada vez mais desafiada em um cenário competitivo.

### **O QUE FOI ESTIPULADO?**

- Metas de universalização de abastecimento de água e de tratamento de esgoto para, respectivamente 99% e 90% da população - a serem atendidas até 2033 (arts 10-b e 11-b Novo Marco);
- Futuras estipulações de metas quantitativas de não intermitência do abastecimento, de redução de perdas e de melhoria dos processos de tratamento, seguindo normas de referência da ANA;
- Necessidade de comprovação, de sua capacidade econômico-financeira para atingi-las: É dizer, ter o capital e a eficiência para executar as obras necessárias para expandir seus sistemas;

### **COMO O NOVO MARCO RESTRINGIU A ATUAÇÃO DAS ESTATAIS?**

- Vedada a assinatura de novos Contratos de Programa e a extensão dos atuais;
- Os contratos não aditivados até Mar/22 serão considerados irregulares;
- Limite de 25% para novas subdelegações

## REGRAS PARA COMPROVAR A CAPACIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

O Decreto 10.710/21 estipula as regras para a comprovação da capacidade econômico-financeira, mediante a análise em duas etapas (art. 4º).

- Comprovação necessária em 2 fases. O primeiro é um filtro grosseiro mediante indicadores financeiros simples, mas o 2º evidencia a necessidade de aportes de pelo menos R\$ 1 bilhão de capital próprio (equity).
- Não bastará atingir apenas uma das duas para manter os contratos em conformidade e sua não obtenção implicará na declaração de precariedade e possível perda destes;
- Análise da comprovação deverá ser encaminhado a cada entidade reguladora até 31/12/2021 (art. 10);

### O QUE SERÁ NECESSÁRIO COMPROVAR?

- Os Estudos de Viabilidade deverão prever:
  - Estimativa de investimentos necessários ao atingimento das metas de universalização;
  - Fluxo de caixa detalhado;
- O Plano de Captação de Recursos deverá informar (art. 8º):
  - A estratégia de captação, com a informação das fontes de recursos próprios ou de terceiros para atender ao total de investimentos a serem realizados;
  - Carta de intenções dos agentes financeiros, que indique a viabilidade de crédito;
  - Os prazos e a forma de alocação de recursos; e
  - O fluxo de pagamento dos recursos captados de terceiros previstos no inciso I do caput, se houver.

- O faseamento deverá demonstrar
  - » Até 31/12/22, os recursos suficientes para as despesas de capital a serem realizadas até 31/12/2026:

**ASSIM, MANTIDO OS NÍVEIS DE INVESTIMENTOS E EXECUÇÃO E O FORMATO PÚBLICO, A CORSAN NÃO SERÁ CAPAZ DE COMPROVAR QUE JÁ TEM A CAPACIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA PARA ATINGIR AS METAS DE UNIVERSALIZAÇÃO NO PRAZO DA LEI;**

#### **QUAL A ALTERNATIVA?**

- A capitalização da Corsan na ordem de R\$ 1 bi mediante IPO, deixando de ser o Estado o acionista majoritário;
- As empresas que forem privatizadas terão a capacidade econômico-financeira presumida (art. 22);

## NOVAS REGRAS PARA OBTER FINANCIAMENTO PÚBLICO

O Decreto 10588/20 estipulou as regras para a alocação de recursos públicos federais e financiamentos com entidades federais (BNDES, CEF, OGU).

O que é necessário para obter recursos públicos com as entidades que tradicionalmente financiam o setor (Art. 50 do Novo Marco)?

- Alcance de índices mínimos de desempenho na gestão técnica, econômica e financeira dos serviços e eficiência e eficácia na prestação dos serviços públicos de saneamento básico;
- À observância das normas de referência da ANA e índice de perda de água na distribuição, conforme definido em ato do MDR;
- Estruturação de prestação regionalizada;

**DIANTE DESSES NORMATIVOS, OS JÁ ESCASSOS RECURSOS PÚBLICOS DEVERÃO SER AINDA MENOS DISPONÍVEIS À CORSAN.**

## NECESSIDADE DE CHOQUE DE EFICIÊNCIA

O Novo Marco impõe a necessidade de um “choque de eficiência” na Corsan, que contrasta com o histórico de altos custos e precariedade na elaboração dos projetos e execução das obras.

- A Companhia necessita aumentar significativamente os níveis de eficiência para fazer frente às metas do Novo Marco: Passando de um nível de investimento de R\$ 1,78 bilhão em cinco anos para mais de R\$ 1 bi por ano
- A Corsan apresenta níveis de eficiência muito inferiores à média dos demais players de referência do mercado. A Corsan apresenta hoje:
  - o Níveis de universalização
  - o Maior dispêndio com pessoal sobre receita líquida (37%), em comparação com os players de referência do setor (COPASA- 28%, SABESP - 14%, SANEPAR - 25%);
  - o Menor lucratividade (Margem EBITDA 27%) em comparação com os players de referência do setor (COPASA- 36%, SABESP - 42%, SANEPAR - 47%. AEGEA- 54%);
  - o Maiores índices de perda de distribuição de água (43%) em comparação com os players de referência do setor (COPASA- 40%, SABESP - 34%, SANEPAR - 34%);
- O modelo de gestão de pessoas é engessado e não permite a implementação das medidas mais avançadas de gestão, necessárias para reduzir a herança de passivos trabalhistas e previdenciários da Companhia:
  - o R\$ 200 milhões de média de pagamento anual de dívidas trabalhistas (R\$ 1 bi nos últimos cinco anos), mais de R\$ 700 milhões de passivo provisionado (representando aproximadamente 3900 dos mais de 7400 processos ajuizados contra a Corsan).

- O modelo de contratações é engessado e não permite a implementação das medidas mais avançadas e eficientes. Assim:
  - Historicamente, o nível de detalhamento dos projetos de engenharia é insuficiente, e geralmente carecem de análise de solo, regularização das áreas, licenciamento ambiental, parâmetros de operação posteriores às obras;
  - Consequentemente, os aditivos nos contratos de execução das obras são a regra, encarecendo as obras e alongando os prazos de entrega (em alguns casos, dobrando ou triplicando o prazo previsto)
  - Há, portanto, a necessidade de uma “reengenharia” do processo de CAPEX (investimento) da Corsan.

## GESTÃO DE EXCELÊNCIA

A Corsan vem implementando as seguintes medidas de aprimoramento da Gestão, muitas das quais mediante a contratação de assessorias de elevadíssima expertise e referências no mercado, porém as restrições impostas pela natureza de sociedades de economia mista limitam o potencial de aumento de eficiência e competitividade.

### O QUE JÁ FOI/ ESTÁ SENDO IMPLEMENTADO:

INICIATIVA	ATIVIDADE
CONTRATOS	Parceria Público-Privada (RMPA) - Economia obtida no processo competitivo (redução de R\$ 2.5 bi)
	Implementação de contratação de energia elétrica no Ambiente de Comercialização Livre- Economia Estimada em R\$ 160 milhões
	Economia nas novas contratações- Somente em 6 contratos, mais de R\$ 63 milhões em redução
COMPLIANCE	Programa de Integridade -Corsan Íntegra;
	Revisão do Código de Ética e Conduta
	Criação das Políticas de Integridade e Conformidade, Anticorrupção, Divulgação de Informações, de Prevenção à Lavagem de Dinheiro, de Transações com Partes Relacionadas, de Brindes e Presentes, Patrocínios, Distribuição de Dividendos, de Contratação de Terceiros, Gestão de Riscos e Controles Internos, de Alçadas, Enfrentamento ao Assédio Moral e Sexual;
	Adesão ao Pacto Empresarial p pela Integridade e Contra a Corrupção, do Instituto Ethos;
	Qualificação da Comissão de Ética;
	Lançamento do Canal de Denúncias

INICIATIVA	ATIVIDADE
<b>GOVERNANÇA</b>	<p>Aprimoramento da gestão das redes sociais da Corsan;</p>
	<p>Criação dos canais de endomarketing;</p>
	<p>Implementação de novos Comitês do Conselho de Administração, da Secretaria de Governança Corporativa, da Unidade de Negócio e Parcerias Estratégicas;</p>
	<p>Agenda ESG (Environmental, Social and Governance) e de Gênero;</p>
	<p>Novos Conselheiros com currículos diferenciados.</p>
	<p>Novos auditores (PWC- Uma das Big 4 do setor);</p>
	<p>Revisão dos Processos e proposta de nova estrutura com FIA</p>
<b>GERENCIAL</b>	<p>Criação de Plano de Segurança Hídrica</p>
	<p>Gestão do contencioso trabalhista, com substituição de depósitos por fianças bancárias e seguros</p>
	<p>Avaliação da Alta Administração e identificação das qualificações necessárias ao exercício dos cargos – Korn Ferry</p>
	<p>Plano de Migração do Plano de Benefício Pós-Emprego da FunCorsan</p>
<b>FINANCEIRO</b>	<p>Primeira empresa do mundo a aderir ao Novo Programa do IFC: Utilites for Climate – U4C, Serviços Públicos para o clima (braço privado do Banco Mundial) - Financiamento no valor de R\$ 450 milhões, voltado à redução de perdas e eficiência energética; (anunciado, falta assinar)</p>
	<p>Primeira emissão a mercado de debêntures sustentáveis da Companhia, (valor total de R\$ 600 milhões)- Operação com substancial redução do custo estimado (inicialmente em FDIC e taxas estimadas de IPCA +7% a.a., resultando no final em debêntures com três séries, sendo a mais cara com taxa de IPCA + 4,83% a.a.);</p>

INICIATIVA	ATIVIDADE
<b>COMERCIAL</b>	Totens de autoatendimento
	Recadastramento
	Georreferenciamento das instalações da Companhia;
	Combate a fraudes;
<b>INOVAÇÃO</b>	Instituição de programa de inovação Univertech e plano de inovação;
	Criação de política de inovação;
	Criação programa de transformação digital, em parceria com BID;
	Implementação de novo software de gerenciamento - ERP SAP S4 HANA
<b>REGULATÓRIO</b>	Appraisal da Base de Ativos Regulatórios com Deloitte;
	Revisão Tarifária junto às principais agências reguladoras com Abdo Ellery e Associados
<b>EXPANSÃO</b>	Revisão e Avaliação Crítica do Plano de Investimento em CAPEX com Alvarez & Marsal
	Contratação de empresa especializada para elaboração de projetos- Nova Engevix
	Novos modelos de contratação, nos limites legais- Contratações semi-integrada para obras, previsto na Lei das Estatais;
<b>OPERAÇÃO</b>	Regularização das licenças
	Projetos de Redução de Perdas/Eficiência Energética/ entrada em possíveis novos negócios em Parceria com IFC;
	Instituição de projetos inovadores (ETA/Poço 4.0, telemetria, medidores inteligentes);
	Instituição de Centros de Controle Operacionais (CCOs);
	Estipulação dos Planos de Manutenção Preventiva e elétrica

**SUGESTÃO  
DE PRÓXIMAS  
MEDIDAS E  
ESTRATÉGIAS**

Em que pese os esforços da Alta Administração na implementação de medidas visando ao aumento da eficiência, muito mais deverá ser feito, para universalizar o saneamento.

### O QUE PODERÁ/DEVERÁ SER FEITO PARA ATINGIR O POTENCIAL DA CORSAN E UNIVERSALIZAR O SANEAMENTO:

- Elaboração de Programa de Aumento de Produtividade e Criação de Valor para a Corsan;
- O Plano de Negócios acima referido servirá como um “guia” à implementação das medidas de gestão necessários para que a Corsan alcance um novo patamar de eficiência mediante:
  - A entrega de obras de forma muito mais eficiente e seguindo um planejamento que minimize a necessidade de aditivos. Redesenho do atual processo que falha na qualidade dos projetos, obtenção das licenças ambientais, regularização fundiária e alinhamento com os parâmetros da operação;
  - A Revisão da estrutura organizacional e dos processos, priorizando a responsabilização;
  - Implementação da gestão de pessoas por meio da meritocracia;
  - Incorporação de novas tecnologias e formas mais eficientes de contratação de serviços;
  - Seleção de fornecedores que privilegia as parcerias que cumpre seus contratos no prazo e com qualidade. Vedação daqueles que não cumpre rigorosamente o que contratado e geram passivos à Corsan;
- Gestão terá um claro foco no **Cliente**:
  - Entregas no prazo e com qualidade;
  - Excelência no atendimento;
  - Modicidade tarifária (eficiência permitirá aos reguladores cobrar mais entregas sem que isso onere o consumidor demasiadamente);
- Na prática, a exceção do Plano de Negócios beneficiará a população (cliente) e valorizará o patrimônio do Estado do RS. Há a necessidade de convencimento dos

investidores, que se mostram céticos em relação à capacidade de gestão estatal.

Ao final, teremos uma empresa **gaúcha** de referência em um setor vital e de interesse social relevantes. Será uma empresa capitalizada, eficiente e com regras de gestão detalhadas que seguirão os mais altos padrões de transparência e profissionalismo.

**A Corsan deverá ter fôlego para não somente manter os níveis de investimentos, mas também arcar com os mais de R\$ 2 bi de passivo previdenciário e trabalhista.**

- I. Dados SNIS. Para um panorama: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/06/24/raio-x-do-saneamento-no-brasil-16percent-nao-tem-agua-tratada-e-47percent-nao-tem-acesso-a-rede-de-esgoto.ghtml>
- II. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS CONCESSIONÁRIAS PRIVADAS. Quanto Custa Universalizar o Saneamento no Brasil? 2020. Disponível em: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/07/kpmg-quanto-custa-universalizar-o-saneamento-no-brasil.pdf>
- III. Art. 8º Lei 11.445/07
- IV. Art. 11-B da Lei 14.026/20
- V. Art. 11-B, § 9º da Lei 14.026/20
- VI. Art. 11-A da Lei 14.026/20.
- VII. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/br/pdf/2020/07/kpmg-quanto-custa-universalizar-o-saneamento-no-brasil.pdf>
- VIII. Resolução BACEN nº 4.589/17 - [https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50409/Res\\_4589\\_v1\\_O.pdf](https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50409/Res_4589_v1_O.pdf); [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/decreto/D10588.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10588.htm)
- IX. [https://antigo.mdr.gov.br/images/relatorio\\_plansab\\_2018.pdf](https://antigo.mdr.gov.br/images/relatorio_plansab_2018.pdf). E <https://www.camara.leg.br>
- X. Previstos na Constituição Federal, arts. 20 – União, art. 26 – Estados.
- XI. Cuja titularidade é dos Municípios nos termos do art. 8º da Lei federal 11.445/07.
- XII. Dados atualizados, disponíveis no último balanço da Companhia
- XIII. Dados atualizados, disponíveis no último balanço da Companhia
- XIV. Dados oficiais do SNIS (ANA): [snis.gov.br](http://snis.gov.br)
- XV. art. 14 da Lei 14.026/2020
- XVI. art. 14, parágrafo 1º da Lei 14.026/20
- XVII. art. 14 da Lei 14.026/2020
- XVIII. Dados oficiais do SNIS (ANA): [snis.gov.br](http://snis.gov.br)
- XIX. Lei federal nº 11.445/07 com as alterações da Lei 14.026/20 e decretos regulamentadores

CORSan