



O NOVO CICLO DO SANEAMENTO

THE EXECUTION ADVANTAGE

Executive Playbook — por que o próximo ciclo das concessões de saneamento será decidido pela capacidade de execução.

As 12 publicações da série, o Método VPO — Value Performance Office e ferramentas práticas para Conselhos, executivos e investidores.

Carta ao leitor

O leilão define quem entra. A execução define quem fica, quem cresce e quem gera valor ao longo de 20, 30 ou 35 anos de concessão.

Durante anos, o saneamento brasileiro mediu sucesso pelo dia do leilão: quem ofereceu o maior ágio, quem levou mais concessões, quem anunciou o maior plano de investimentos. Esse ciclo cumpriu seu papel. Desde o Novo Marco Legal, em 2020, centenas de bilhões de reais foram contratados e o capital deixou de ser o principal gargalo do setor.

O próximo ciclo será decidido em outro lugar: nos primeiros 100 dias depois da assinatura, na velocidade com que cada real de CAPEX se converte em EBITDA e caixa, e na disciplina de transformar indicadores em decisões, todos os meses, por décadas.

Este playbook nasceu como uma série de doze reflexões publicadas no LinkedIn, sob o título *O Novo Ciclo do Saneamento*. Esta edição reúne as doze publicações, revisadas e com dados atualizados, e acrescenta o que uma série de posts não comporta: o método completo do Value Performance Office (VPO), os indicadores que o sustentam, a cadência de governança, situações práticas e ferramentas que qualquer Conselho ou diretoria pode aplicar a partir de amanhã.

Foi escrito para quem responde pelo resultado de uma concessão: acionistas e conselheiros, CEOs e diretores, CFOs, investidores e financiadores, reguladores e estruturadores de projetos. Não é um texto acadêmico. É a sistematização de uma prática construída em quatro décadas de infraestrutura e em mais de dez anos à frente de concessões de saneamento.

Se você chegou agora à série, foi indicado por alguém que já a leu ou está avaliando como elevar a capacidade de execução da sua concessão, este documento é para você.

Luiz Fernando Fabbriani

Fundador e CEO — Verdius Infraestratégia

EM SÍNTESE — CINCO IDEIAS DESTA PLAYBOOK

1. **O gargalo mudou.** O capital está disponível; a capacidade de execução, não.
2. **O valor se perde depois do leilão,** mês a mês, em atrasos, CAPEX mal priorizado, perdas, inadimplência e decisões lentas.
3. **CAPEX é métrica de esforço, não de resultado.** O que importa é quanto do investimento já virou EBITDA e caixa.
4. **Dashboards não mudam empresas; rotinas de decisão mudam.** Poucos indicadores, com dono, cadência e consequência.
5. **Performance Office não é PMO.** O PMO controla o cronograma; o Performance Office controla a geração de valor — enquanto a concessão durar.

Sobre o autor

Luiz Fernando Fabbriani é fundador e CEO da Verdius Infraestratégia. Engenheiro civil, soma 40 anos de carreira em infraestrutura — da engenharia e construção à estruturação, implantação e operação de concessões.

No Grupo Aegea (2021–2025), foi Diretor-Presidente da Superintendência Baixada Fluminense da Águas do Rio, operação que atende 3,5 milhões de habitantes em nove municípios, com cerca de 1.500 colaboradores diretos e indiretos. Conduziu a transformação inicial da concessão — antecipando em três meses a operação assistida e estruturando as equipes desde o início — e a gestão de um portfólio de R\$ 10 bilhões em investimentos para a universalização de água e esgoto. Foi ainda Diretor de Gestão de Portfólio da holding Águas do Rio e Diretor-Presidente da Prolagos, na Região dos Lagos.

Na Iguá Saneamento (2017–2021), foi Diretor-Geral do Comitê Centro-Oeste, à frente de seis operações em Mato Grosso que atendem 750 mil habitantes, e liderou um dos maiores programas emergenciais do setor: R\$ 1,3 bilhão em investimentos sob Termo de Ajustamento de Conduta. Em seguida, respondeu pelas Relações Institucionais da holding. Antes, foi Diretor de Novos Negócios da Águas do Brasil e ocupou posições de direção na AECOM, na CH2M HILL e na Carioca Engenharia.

É Mestre em Engenharia Urbana e Ambiental pela PUC-Rio, tem MBA Executivo pelo COPPEAD/UFRJ e MBA em Finanças Corporativas pelo IAG/PUC-Rio, e é Conselheiro de Administração certificado pelo IBGC.

O Value Performance Office (VPO), apresentado no Capítulo 12 e detalhado nas Partes II e III, é a sistematização dessa experiência: um método construído a partir da prática, não da teoria.

40 anos

de carreira em infraestrutura

3,5 milhões

de habitantes atendidos em uma única operação liderada

R\$ 10 bi

em portfólio de investimentos sob gestão

R\$ 1,3 bi

em programa emergencial de investimentos (TAC)

IBGC

Conselheiro de Administração certificado

Sumário

PARTE I · A SÉRIE ORIGINAL — O NOVO CICLO DO SANEAMENTO

01	O próximo vencedor será decidido depois do leilão	A tese
02	Por que a maior destruição de valor acontece depois do leilão	O problema
03	Os 10 indicadores que realmente criam valor em uma concessionária	Os indicadores
04	Por que dashboards não mudam empresas	A provocação
05	CAPEX não cria valor	Para investidores
06	O custo invisível das decisões lentas	Para CEOs
07	Por que PMO não é Performance Office	O conceito
08	Como investidores enxergam uma concessão	O olhar do capital
09	Os primeiros 100 dias de uma concessão definem os próximos 20 anos	A prática
10	Indicadores não criam valor	A filosofia
11	O que diferencia operadores extraordinários dos medianos	O comportamento
12	O que é o Value Performance Office	A resposta

PARTE II · O MÉTODO VPO

13	Os erros que aparecem no resultado, nunca no plano	Diagnóstico ampliado
14	O Método VPO: quatro componentes integrados	Visão geral
15	A Árvore de Valor e os 16 indicadores do VPO	Componente 1
16	A cadência de governança: da operação ao Conselho	Componente 2
17	CAPEX-to-Value Bridge: do desembolso ao valor	Componente 3
18	Três situações, um padrão	Em campo

PARTE III · FERRAMENTAS E PRÓXIMO PASSO

19	Como o VPO é implantado: o programa de 90 dias	Implantação
20	Checklist executivo dos primeiros 100 dias	Ferramenta
21	Em que nível de maturidade sua concessão está?	Componente 4 · Autoavaliação
22	Perguntas frequentes	Objeções
23	Próximo passo	Executive Briefing

REFERÊNCIA

A	Glossário
B	Fontes e referências
C	Nota editorial e sobre a Verdius

PARTE I

A série original

As doze publicações de *O Novo Ciclo do Saneamento*, na ordem em que foram escritas — da tese inicial à apresentação do Value Performance Office (VPO). Os textos foram revisados editorialmente para esta edição; dados atualizados estão sinalizados.

O próximo vencedor será decidido depois do leilão

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO
THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 01/12

O próximo vencedor do saneamento brasileiro será decidido depois do leilão.

Luiz Fernando Fabbriani

01/12

Durante anos, o mercado de saneamento brasileiro viveu a emoção dos grandes leilões. Quem pagava mais. Quem conquistava mais concessões. Quem anunciava o maior plano de investimentos.

Entre 2020 e meados de 2024, foram 31 leilões no setor, somando R\$ 331 bilhões em investimentos contratados para atender 63 milhões de pessoas — 82% desse total concentrado em apenas duas operações: as desestatizações da Sabesp e da Corsan. Na mesma época, outros 13 grandes projetos estavam com leilão marcado ou em estruturação final, com mais R\$ 115 bilhões em

investimentos para levar água e esgoto a 35,9 milhões de pessoas.

É o fim de um ciclo — não o início de outro igual. O próximo será muito menos glamouroso. E muito mais difícil.

O maior risco das concessões brasileiras nunca foi vencer uma licitação. Sempre foi entregar aquilo que foi prometido. Por isso a conversa no mercado mudou: os investidores perguntam menos “quem ganhou?” e muito mais “quem consegue executar?”.

O dinheiro existe. Em poucos meses de 2023, Aegea e Iguá captaram juntas R\$ 9,3 bilhões em debêntures — montante sem registro anterior no setor, segundo o economista Claudio Frischtak. Some-se a isso o BNDES, os bancos multilaterais, o mercado de capitais, os *blue bonds*, os fundos de infraestrutura e o capital internacional.

O verdadeiro gargalo passou a ser outro: **capacidade de execução.**

O problema raramente está na modelagem. Os estudos costumam ser bons, os modelos financeiros são sofisticados e os contratos, robustos. Mas, depois da assinatura, começa a realidade: projetos, licenciamento, engenharia, CAPEX, perdas de água, cobrança, tecnologia, municípios, reguladores, fornecedores e pessoas.

Cinco anos após o Novo Marco Legal, cerca de 85% dos brasileiros têm acesso à água, mas apenas 56% contam com coleta de esgoto, e só 65,4% têm acesso simultâneo aos dois serviços, segundo o Centro de Liderança Pública. No ritmo atual, a meta de 90% de coleta de esgoto seria atingida apenas em 2066 — 33 anos depois do prazo legal.

Ainda faltam R\$ 454,1 bilhões para universalizar o saneamento até 2033, o equivalente a R\$ 45,1 bilhões por ano. Entre 2019 e 2023, o país investiu em média R\$ 20,7 bilhões por ano. O volume precisa mais que dobrar — e, mesmo dobrando, o dinheiro sozinho não fecha a conta se a capacidade de entregar não acompanhar.

Um exemplo concreto: o Brasil perde entre 38% e 40% de toda a água tratada antes que ela chegue às torneiras — e, entre os 100 maiores municípios, vinte perdem mais da metade. Reduzir as perdas para 25% até 2034 geraria cerca de R\$ 40,9 bilhões em ganhos brutos. Não é obra nova. É gestão do ativo que já existe.

A pergunta mudou. Antes: “quanto oferecer no leilão?”. Agora: “como garantir que cada real investido gere valor?”.

É por isso que os melhores operadores começam a estruturar um Performance Office. Não um PMO tradicional, nem um departamento de indicadores, muito menos uma fábrica de relatórios — mas uma estrutura responsável por transformar estratégia em execução, na qual Engenharia, Operação, Comercial, Financeiro e Regulação deixam de trabalhar em silos e passam a decidir a partir dos mesmos números.

No novo ciclo, vencer o leilão será apenas o começo. A competição de verdade acontece depois da assinatura do contrato — e será vencida por quem transformar estratégia em performance.

ATUALIZAÇÃO · SETEMBRO DE 2026

Levantamento da ABCON divulgado em setembro de 2026 aponta ao menos 31 novos projetos de saneamento em preparação, envolvendo 631 municípios e R\$ 66,3 bilhões em investimentos previstos. O primeiro teste dessa nova fase é o leilão do bloco de Rondônia, marcado para 29 de setembro de 2026. Quanto às perdas, o índice era de 37,8% em 2022 e chegou a 40,3% em 2023, segundo os estudos do Instituto Trata Brasil.

Por que a maior destruição de valor acontece depois do leilão

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO
THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 02/12

O contrato garante a concessão. A execução garante o valor.

Luiz Fernando Fabbriani

02/12

Ninguém perde dinheiro no dia do leilão. O ágio está pago, o contrato está assinado, a concessão está no nome da empresa. É o momento em que todos comemoram.

E é exatamente aí que o relógio da destruição de valor começa a correr. A maior parte do valor que uma concessão de saneamento promete não desaparece na modelagem; desaparece depois, na execução — mês a mês, decisão a decisão.

Seis lugares onde isso acontece com mais frequência:

- **Atraso de obras.** O cronograma físico atrasa; o financeiro, não. O CAPEX sai do caixa antes de a obra virar receita ou redução de perdas.
- **CAPEX mal alocado.** Desembolso sem execução física correspondente — o pior cenário para qualquer investidor: capital comprometido, sem ativo entregue.
- **Perdas de água.** Cada ponto percentual de perda não reduzido é EBITDA que nunca vai existir. Sem obra nova; apenas gestão do que já existe.
- **Tecnologia.** Sistemas que não conversam entre si atrasam a decisão certa até que ela deixe de fazer diferença.
- **Pessoas.** Uma concessão depende de milhares de decisões tomadas na ponta, todos os dias. Sem clareza de indicador, cada um decide com a informação que tem.
- **Governança.** Comitês que discutem relatório em vez de decisão. Reuniões mensais que revisam o passado em vez de corrigir o futuro.

Nenhum desses pontos aparece no estudo de viabilidade. Todos aparecem na demonstração de resultados, dois ou três anos depois — quando corrigir já custa caro.

O problema não está no contrato. Está na execução.

Os 10 indicadores que realmente criam valor em uma concessionária

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO
THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 03/12

Você não precisa de 100 indicadores. Precisa dos 10 certos — e de alguém que os conecte.

Luiz Fernando Fabbriani

03/12

A maioria das concessionárias de saneamento que conheço monitora entre 40 e 100 indicadores. Poucas acompanham, com disciplina, os dez que realmente decidem se a concessão vai gerar valor.

Não se trata de ter mais dados. Trata-se de saber qual pergunta cada indicador responde — e de ter a disciplina de ignorar o resto na gestão do dia a dia. Na minha visão, são estes os dez:

- **EBITDA** — a concessão está gerando resultado operacional de verdade?
- **Caixa / FCO** — esse resultado está virando dinheiro ou ficando no papel?
- **CAPEX executado (físico x financeiro)** — o que foi pago virou obra entregue?
- **Receita por economia** — cada ligação gera a receita que o modelo previu?
- **Perdas de água** — quanto do que é produzido nunca vira receita?
- **Arrecadação / inadimplência** — a receita faturada está sendo efetivamente recebida?
- **Nível de serviço (SLA)** — o serviço entregue está dentro do que o contrato e o regulador exigem?
- **Eficiência energética** — o maior custo controlável do OPEX está sob controle?
- **Novas ligações** — a universalização está no ritmo do contrato?
- **Segurança** — pessoas e operação estão seguras, ou a empresa acumula um passivo que ainda não apareceu?

Repare: nenhum desses indicadores, sozinho, conta a história toda. EBITDA sem caixa pode ser apenas contábil. CAPEX executado sem avanço físico é dinheiro parado. Faturamento crescente com arrecadação estagnada é problema disfarçado de solução.

O valor de uma concessão não está em nenhum desses números isolados. Está na conversa que eles têm entre si — e ela só acontece quando alguém, dentro da empresa, tem a função explícita de conectá-los e transformá-los em decisão.

Esse é o papel de um verdadeiro Performance Office: não produzir os dez indicadores, mas fazer com que eles se falem.

DA SÉRIE AO MÉTODO

No Capítulo 15, esses princípios são organizados nos 16 indicadores do VPO, distribuídos em cinco pilares, com o CVA como métrica-síntese. Nível de serviço e segurança passam a ser tratados como **salvaguardas** — condições obrigatórias acompanhadas em paralelo à Árvore de Valor.

Por que dashboards não mudam empresas

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO

THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 04/12

Dashboards não mudam empresas. Decisões mudam.

Luiz Fernando Fabbriani

04/12

Empresas não precisam de mais dashboards. Precisam de mais decisões.

Todo ano, concessionárias investem em novos painéis, novas telas, novos BIs — bonitos, atualizados, cheios de cor. E, no ano seguinte, os mesmos problemas continuam lá: perdas estagnadas, CAPEX atrasado, inadimplência subindo.

Porque dashboard não é gestão. Indicador não é decisão. Relatório não é performance.

Um dashboard mostra o que aconteceu. Gestão é o que se faz depois de ver o que aconteceu.

A diferença entre uma empresa que tem dashboard e uma empresa que tem performance não está na tela. Está no ritual: quem olha o número, em que reunião, com que poder de decisão — e com que consequência, se nada mudar no mês seguinte.

Sem esse ritual, o dashboard é apenas a vitrine cara de um problema que continua sem dono.

Performance Office não é uma tela. É uma rotina de decisão.

CAPEX não cria valor

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO
THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 05/12

CAPEX não cria valor. Valor só existe quando a obra vira resultado.

Luiz Fernando Fabbriani

05/12

CAPEX não cria valor. CAPEX consome caixa.

A frase soa estranha em um setor que mede sucesso por “quanto investimos”. Mas é a distinção mais importante que um investidor de infraestrutura precisa fazer.

O real que sai do caixa para pagar uma obra não vira valor no momento do desembolso. Vira valor quando a obra é fisicamente entregue, no prazo e no orçamento; entra em operação; passa a gerar receita, reduzir perdas ou evitar penalidades regulatórias; e esse efeito aparece no EBITDA e, em seguida, no fluxo de caixa operacional.

Entre o desembolso e esse último passo existe uma distância enorme — e é nela que muitas concessões perdem dinheiro sem que ninguém perceba no curto prazo.

CAPEX executado não é métrica de sucesso. É métrica de esforço. A métrica de sucesso é outra: quanto desse CAPEX já virou EBITDA adicional? Quanto já virou caixa?

Enquanto o mercado comemorar “R\$ X bilhões investidos” sem perguntar quanto disso já gerou retorno, continuará aplaudindo esforço no lugar de resultado.

DA SÉRIE AO MÉTODO

O Capítulo 17 apresenta a CAPEX-to-Value Bridge, o componente do Método VPO que acompanha, etapa por etapa, a conversão do investimento em resultado.

O custo invisível das decisões lentas

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO

THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 06/12

Toda decisão adiada tem um preço. Você só não vê essa linha no resultado do mês.

Luiz Fernando Fabbriani

06/12

Nove em cada dez grandes projetos de infraestrutura no mundo estouram o orçamento, segundo as pesquisas de Bent Flyvbjerg, da Universidade de Oxford. Em ferrovias, o estouro médio chega a 44,7%; em pontes e túneis, a 35%. Em uma análise da McKinsey sobre 48 megaprojetos problemáticos, a execução deficiente respondeu por 73% dos casos de estouro de custo e prazo — mais do que fatores externos, como mudanças de governo ou de legislação.

Repare: a causa predominante não é falta de dinheiro nem de projeto técnico. É decisão lenta, tomada tarde demais

para custar barato.

Em concessões de saneamento, isso tem nomes bem específicos: o comitê que leva três semanas para aprovar uma mudança de escopo; o relatório que chega bem formatado, mas depois que a obra já perdeu o preço negociado com o fornecedor; a decisão sobre cobrança ou renegociação que fica represada à espera de “mais dados”, enquanto a inadimplência sobe a cada mês.

Nenhuma dessas decisões aparece como linha isolada no balanço. Somadas, porém, podem representar vários pontos de margem EBITDA — no mesmo ativo, com o mesmo contrato e o mesmo capital investido.

O custo da decisão lenta não aparece no mês em que a decisão foi adiada. Aparece dois ou três anos depois, quando já não há como recuperar o tempo perdido.

Por que PMO não é Performance Office

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO
THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 07/12

**PMO controla cronograma.
Performance Office controla
valor.**

Luiz Fernando Fabbriani

07/12

Muita gente ouve “Performance Office” e pensa: “é um PMO com outro nome”. Não é. A diferença não é semântica; é de propósito.

PMO	Performance Office
Controla cronograma	Controla geração de valor
Acompanha projetos	Acompanha o negócio
Mede % de execução física	Conecta execução física a EBITDA, caixa e retorno sobre o capital
Reporta à engenharia e à área de projetos	Reporta à diretoria e ao Conselho, ao lado do CEO e do CFO
Existe enquanto a obra dura	Existe enquanto a concessão durar — 20, 30, 35 anos
Pergunta: “estamos no prazo?”	Pergunta: “estamos criando valor?”

Um PMO é indispensável para conduzir obras. Mas obra no prazo não é sinônimo de concessão saudável. Uma concessão pode entregar 100% do cronograma físico e, ainda assim, destruir valor — se o CAPEX não virar EBITDA, se a perda não cair, se a arrecadação não acompanhar.

Por isso, operadores maduros não estão substituindo o PMO pelo Performance Office. Estão colocando os dois para trabalhar juntos: um cuida da obra; o outro, do valor que a obra deveria gerar.

Como investidores enxergam uma concessão

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO
THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 08/12

**Investidor não compra ativo.
Compra previsibilidade.**

Luiz Fernando Fabbriani

08/12

O investidor de infraestrutura raramente começa a análise pela engenharia. Começa por cinco perguntas:

- **Risco.** O que pode dar errado — e quem paga a conta se der?
- **Caixa.** O EBITDA contratado vira caixa disponível ou fica preso em capital de giro e disputas regulatórias?
- **Governança.** As decisões são tomadas com informação confiável, no tempo certo, por quem tem autoridade para decidir?
- **Previsibilidade.** O resultado do próximo trimestre será uma surpresa ou a continuação do que já foi sinalizado ao mercado?
- **Execução.** A empresa entrega o que promete — obras, CAPEX, indicadores — no prazo e no valor combinados?

Em abril de 2026, o mercado acompanhou um exemplo de como essas perguntas pesam na prática: uma grande concessionária de saneamento, após ajustes de critérios contábeis e o consequente reagendamento da divulgação de suas demonstrações financeiras, teve seus ratings revisados pelas agências e optou por reprogramar sua abertura de capital para 2027. A companhia seguiu operando e investindo normalmente — mas o episódio mostrou como o mercado reage ao tempo e à previsibilidade da informação.

O ponto de atenção não esteve nas obras. Esteve no tempo da informação — e na importância de que ela chegue, com consistência, a quem precisa decidir.

É isso que o investidor observa quando fala em “qualidade de governança”: não apenas compliance formal, mas a capacidade de a empresa saber, com precisão e a tempo, o que está acontecendo dentro dela — e comunicar isso com consistência. É um desafio comum a todo o setor, que cresceu rapidamente e passou a ser acompanhado de perto pelo mercado de capitais.

Concessão boa não é a que promete mais. É a que erra menos entre o que promete e o que entrega.

Os primeiros 100 dias de uma concessão definem os próximos 20 anos

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO
THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 09/12

Os primeiros 100 dias não decidem o ano 1. Decidem o ano 20.

Luiz Fernando Fabbriani

09/12

Toda concessão de saneamento tem um contrato de 20, 30, às vezes 35 anos. Ainda assim, boa parte do seu destino é decidida nos primeiros 100 dias depois da assinatura.

Não porque a obra avance muito nesse período — fisicamente, quase nunca avança. Mas porque é nele que se definem os elementos que vão determinar se os anos seguintes serão de execução ou de correção de rota:

- **A linha de base.** Sem um diagnóstico honesto do estado real dos ativos, das perdas, da base cadastral e da capacidade das equipes, todo plano seguinte é construído sobre um chão que não existe.
- **A governança de decisão.** Quem decide o quê, com que informação e em que ritmo — definido nos primeiros 100 dias ou improvisado depois, sob pressão.
- **Os indicadores certos.** Escolher, desde o início, os poucos números que vão orientar a gestão — antes que a empresa acumule 80 relatórios que ninguém lê.
- **A relação com o regulador e os municípios.** O tom estabelecido nos primeiros meses tende a se repetir pelos 20 anos seguintes.
- **As primeiras vitórias visíveis.** Entregas pequenas e rápidas constroem a credibilidade interna necessária para decisões mais difíceis depois.

Empresas que tratam os primeiros 100 dias como “tempo de mobilização” perdem a janela mais barata que terão para corrigir o rumo. Empresas que os tratam como o início da gestão por performance chegam ao ano 5 com uma vantagem difícil de alcançar.

Indicadores não criam valor

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO
THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 10/12

**Indicadores não criam valor.
Pessoas tomando decisões
criam.**

Luiz Fernando Fabbriani

10/12

Um indicador é só um número. Ele não conserta uma perda de água, não acelera uma obra, não reduz inadimplência.

O que reduz perda é alguém decidir investir em setorização, aprovar a troca de um trecho de rede, cobrar o resultado de uma equipe. O que acelera o CAPEX é alguém decidir destravar um licenciamento, substituir um fornecedor, priorizar uma frente de obra sobre outra.

Indicador é o ponto de partida da decisão. Nunca o ponto de chegada.

Por isso tantas empresas com indicadores excelentes continuam com performance medíocre: o número está correto, mas ninguém tem, de forma explícita, a responsabilidade de transformá-lo em ação — toda semana, todo mês.

Medir bem é relativamente fácil. Decidir bem, com disciplina, repetidamente, por anos — isso é raro. E é exatamente o que separa uma concessão que cria valor de uma que apenas produz relatórios.

O que diferencia operadores extraordinários dos medianos

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO
THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 11/12

A diferença não está na estratégia. Está na disciplina de execução, mês após mês.

Luiz Fernando Fabbriani

11/12

Depois de anos à frente de concessões e de acompanhar de perto diversas operadoras, uma coisa fica clara: a diferença entre os melhores e os medianos raramente está na estratégia. No papel, quase todos têm planos parecidos — reduzir perdas, melhorar a arrecadação, acelerar o CAPEX, universalizar no prazo.

A diferença está no comportamento repetido, mês após mês:

- **Os melhores fecham o mês com decisões; os medianos, com relatórios.** A reunião de resultado dos primeiros termina com uma lista de decisões e responsáveis. A dos segundos, com uma lista de justificativas.
- **Os melhores tratam desvio pequeno como alerta; os medianos, como ruído.** Um ponto percentual de perda subindo é sinal, não estatística.
- **Os melhores conectam áreas; os medianos protegem áreas.** Engenharia, operação, comercial e financeiro discutindo o mesmo número, na mesma sala, é raro — e é onde o valor aparece.
- **Os melhores decidem com dado imperfeito; os medianos esperam o dado perfeito.** Enquanto esperam, o custo da inação continua correndo.
- **Os melhores tratam os primeiros sinais de desvio de CAPEX como emergência; os medianos, como “vamos monitorar”.**

Nenhum desses comportamentos aparece no organograma. Todos aparecem no resultado, três anos depois.

A vantagem competitiva do próximo ciclo não estará em quem tem o melhor plano, mas em quem tem a melhor disciplina para executá-lo.

O que é o Value Performance Office (VPO)

O NOVO CICLO DO SANEAMENTO
THE EXECUTION ADVANTAGE · Nº 12/12

**Da estratégia à performance.
Apresentamos o Value
Performance Office.**

Luiz Fernando Fabbriani

12/12

No primeiro capítulo, escrevi que a próxima disputa do saneamento brasileiro não será decidida no leilão, mas na sala de reunião — nos meses e anos que se seguem à assinatura do contrato.

Desde então, mostrei onde o valor desaparece depois do leilão; por que CAPEX, sozinho, não cria valor; por que dashboard não é gestão; por que os primeiros 100 dias pesam mais do que parecem; por que indicador sem gente decidindo não vale nada; e por que a diferença entre operadores extraordinários e medianos está na disciplina de execução, não na estratégia.

Se você chegou até aqui, já conhece o problema. Faltava dizer o que temos feito a respeito dele.

Apresento o Value Performance Office (VPO) — a metodologia que desenvolvemos na Verdius para responder a esse problema.

Não é um dashboard. Não é um PMO. Não é um relatório mensal bem formatado. É a estrutura que instalamos em concessões de infraestrutura para transformar estratégia em execução — todos os meses, com os mesmos poucos números, discutidos pelas mesmas áreas, na mesma sala.

O VPO se apoia em quatro componentes integrados: um **framework de 16 indicadores** — nem 8, nem 80 — organizados em cinco pilares, com o CVA (*Cash Value Added*) como métrica-síntese; a **cadência de governança**, que transforma número em decisão; a **CAPEX-to-Value Bridge**, que mede quanto do capital investido já virou resultado; e o **Performance Maturity Model**, que diagnostica o ponto de partida de cada concessão.

Na prática, o VPO é implantado em um programa de 90 dias:

- **Dias 1-15 · Estruturação:** desenho da Árvore de Valor e dos indicadores e mapeamento de dados — a linha de base honesta de que tratei no Capítulo 9.
- **Dias 16-45 · Desenvolvimento:** construção do painel executivo, não como vitrine, mas como instrumento de decisão.
- **Dias 46-90 · Implantação assistida:** a etapa mais importante e mais esquecida — incorporar a governança de decisão à rotina da empresa, para que o VPO continue funcionando quando a equipe da Verdius sair da sala.

O resultado é o que qualquer acionista disciplinado espera ver: uma visão única, consistente e causalmente conectada da geração de valor, do Conselho à operação.

Não escrevi esta série para vender o VPO no primeiro parágrafo. Escrevi porque acredito que o saneamento brasileiro está prestes a descobrir o que outros setores de infraestrutura já aprenderam: ganhar a concessão é o começo mais fácil de uma disputa de décadas. A parte difícil — a que realmente separa os vencedores dos medianos — é a execução.

PARTE II

O Método VPO

A série estabeleceu a tese e apresentou o Value Performance Office (VPO). As próximas páginas mostram o que está por trás: os erros que sustentam a tese, os quatro componentes do método, os indicadores, a cadência de governança e a ponte entre investimento e valor.

Os erros que aparecem no resultado, nunca no plano

O Capítulo 2 apontou seis lugares onde o valor desaparece depois do leilão: atraso de obras, CAPEX mal alocado, perdas de água, tecnologia que não conversa, pessoas decidindo sem clareza e governança que discute relatório em vez de decisão. Na prática da gestão de concessões, três padrões adicionais aparecem com a mesma frequência — e raramente recebem a mesma atenção.

7. Indicador sem dono

O indicador existe, é medido e até aparece em relatório — mas ninguém responde formalmente por ele. Como mostrou o Capítulo 10, indicador é ponto de partida, nunca ponto de chegada. Sem responsável, meta e prazo definidos, ele nunca vira decisão; vira apenas registro histórico.

8. Dependência excessiva de pessoas-chave

A excelência operacional depende do conhecimento acumulado de poucas pessoas, e não de processos, indicadores, liderança e cultura replicáveis. Quando essas pessoas saem — ou simplesmente têm um mês ruim —, o padrão de gestão sai com elas. É o oposto do comportamento descrito no Capítulo 11: os melhores operadores conectam áreas; os que dependem de pessoas-chave protegem feudos.

9. Regulação tratada como tema técnico, não estratégico

Mudanças regulatórias e tributárias são discutidas apenas pelas áreas jurídica ou fiscal, quando envolvem valuation, capacidade de financiamento, crescimento e a percepção dos investidores descrita no Capítulo 8. É uma discussão de Conselho, não de departamento. A Reforma Tributária do consumo, que substitui gradualmente PIS, Cofins, ICMS e ISS por CBS e IBS, é o exemplo mais atual (ver Capítulo 18).

POR QUE ISSO IMPORTA

Nenhum desses nove erros aparece isolado. Eles se somam — e é essa soma, não um erro pontual, que separa a concessão que preserva valor daquela que o perde silenciosamente ao longo de décadas.

O Método VPO: quatro componentes integrados

O VPO é uma metodologia de governança da performance: conecta operação, finanças e estratégia em uma única narrativa de valor e transforma o hábito de “olhar indicadores” em “gerenciar direcionadores de valor”.

1

Árvore de Valor e 16 indicadores

Dezesseis indicadores em cinco pilares, organizados em uma Árvore de Valor que culmina no CVA. Uma única fonte de verdade sobre a performance. *Capítulo 15.*

2

Cadência de Governança

Rituais semanais, mensais, trimestrais e semestrais que transformam número em decisão, com registro, dono e prazo. *Capítulo 16.*

3

CAPEX-to-Value Bridge

Acompanha quanto do capital investido já virou obra entregue, efeito operacional, EBITDA e caixa. *Capítulo 17.*

4

Performance Maturity Model

Diagnostica o ponto de partida da concessão em cinco níveis e orienta o programa de implantação. *Capítulo 21.*

Os cinco princípios de atuação

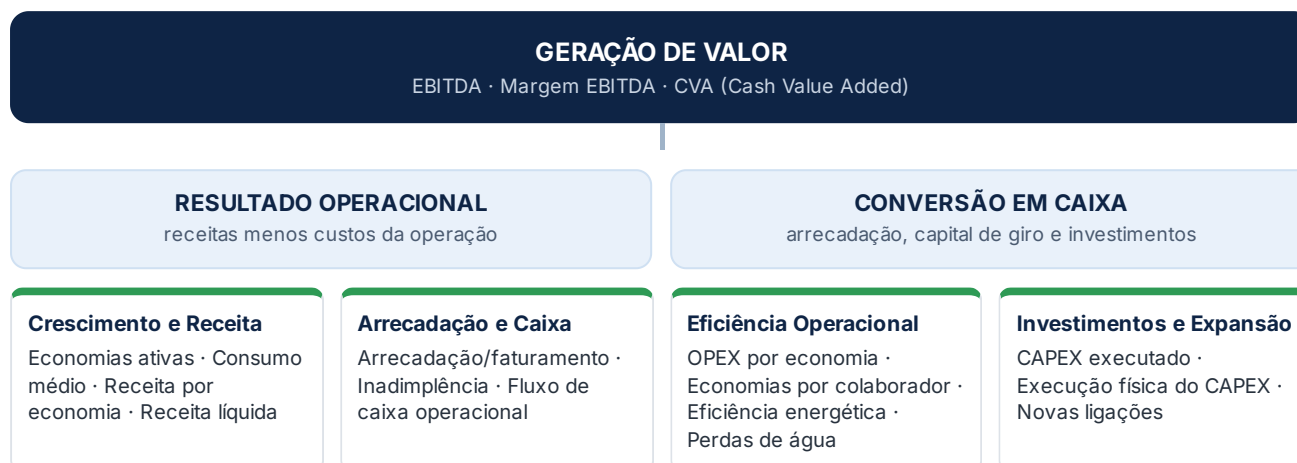
- **Simplicidade.** Modelos e rituais fáceis de operar e sustentar pela própria equipe, sem dependência permanente de consultoria externa.
- **Integração.** Planejamento, operação, comercial, finanças e investimentos discutindo os mesmos números, em vez de áreas isoladas com versões diferentes da realidade.
- **Disciplina.** Rotina fixa de acompanhamento, com decisão registrada a cada ciclo — não apenas leitura de indicadores.
- **Adaptação.** Composição dos indicadores e ritmo de implantação ajustados ao estágio de maturidade e à realidade de cada concessão.
- **Geração de valor.** Todo indicador e toda rotina existem para um único fim: aumentar o valor gerado pela concessão, medido em última instância pelo CVA.

Simplicidade por design

O que o VPO faz	O que o VPO evita
Painel executivo enxuto e direto ao ponto	Sistemas de BI complexos e onerosos
Árvore de Valor conectada ao EBITDA e ao caixa	Criar uma nova área corporativa robusta
Reunião mensal objetiva, baseada em fatos	Equipes extensas e dedicadas de analistas
Revisão semestral dos direcionadores de valor	Burocracia adicional ao processo de decisão

A Árvore de Valor e os 16 indicadores do VPO

A Árvore de Valor dá forma à cadeia que liga a operação ao resultado. Cada indicador operacional é conectado, de forma causal, ao que efetivamente importa para acionistas, investidores e financiadores: EBITDA, caixa e criação de valor.



Os cinco pilares e as perguntas que respondem

Pilar	Pergunta central	Indicadores
1 · Crescimento e Receita	A base de clientes e a receita crescem no ritmo que o contrato prometeu?	Economias ativas; consumo médio por economia; receita por economia; receita líquida
2 · Arrecadação e Caixa	A receita faturada está virando caixa ou fica presa em inadimplência?	Arrecadação/faturamento; inadimplência; fluxo de caixa operacional (FCO)
3 · Eficiência Operacional	O custo do dia a dia — pessoas, energia, perdas — está sob controle?	OPEX por economia; economias por colaborador; eficiência energética (kWh/m³); perdas de água
4 · Investimentos e Expansão	O CAPEX está virando obra entregue e expansão da base atendida?	CAPEX executado (R\$); execução física do CAPEX (% do plano); novas ligações
5 · Geração de Valor	A concessão vale mais hoje do que valia há um ano?	EBITDA; margem EBITDA — e, no ápice, o CVA

São 16 indicadores (4 + 3 + 4 + 3 + 2) e uma métrica-síntese, o CVA. A composição exata é adaptada à realidade de cada concessão, ao estágio de maturidade e ao ciclo de fechamento contábil do cliente.

Por que o CVA está no topo

O EBITDA mede o resultado operacional. O fluxo de caixa operacional mostra se esse resultado virou dinheiro. O **CVA (Cash Value Added)** faz o teste final: compara o caixa gerado com a remuneração exigida pelo capital investido na concessão. Só há criação de valor quando o caixa supera esse custo de capital — ou seja, quando a concessão não apenas operou, mas efetivamente remunerou quem investiu nela.

Salvaguardas: o que não entra na árvore, mas não pode falhar

Nível de serviço regulatório (metas contratuais e SLA) e segurança de pessoas e da operação não são tratados como alavancas de valor a otimizar, e sim como **condições obrigatórias**. São acompanhados em paralelo, com gatilho de escalonamento imediato: nenhum ganho de EBITDA compensa uma meta regulatória descumprida ou um acidente grave.

BENCHMARK INTERNO

Em grupos com múltiplas concessões, o conjunto de indicadores do VPO permite comparar unidades de forma objetiva — qual gera mais EBITDA por economia, qual tem melhor eficiência energética, qual converte melhor CAPEX em resultado. As melhores práticas já existentes dentro da própria companhia ficam visíveis lado a lado, acelerando ganhos sem depender de obra nova.

A cadência de governança: da operação ao Conselho

Indicadores só criam valor quando alguém decide a partir deles. A cadência de governança é o que garante que isso aconteça — com ritmo, pauta, dono e registro.

Ritmo	Fórum	Foco	Participantes
Semanal	Reunião de pulso (30 min)	Desvios e bloqueios operacionais por área; ações corretivas imediatas	Coordenação operacional
Mensal	Comitê de Performance	Leitura completa dos 16 indicadores na Árvore de Valor; análise dos maiores ofensores; decisões registradas no Decision Ledger	Diretoria executiva
Trimestral	Revisão estratégica	CAPEX-to-Value Bridge, forecast, realocação de recursos, riscos consolidados	CEO, CFO e Conselho ou holding
Semestral	Revisão de direcionadores	Reavaliação das metas e dos direcionadores de valor à luz do plano de negócios	Conselho

Duas regras de fluxo

- **As metas descem** sempre no formato meta + valor + prazo — do Conselho à coordenação operacional.
- **Os desvios sobem** sempre com causa identificada e contramedida esboçada — nunca apenas como um número vermelho.
- **Riscos não financeiros têm canal rápido.** Sinais de desgaste com a comunidade, a imprensa ou o poder concedente sobem por severidade, sem esperar o ciclo mensal.

A pauta padrão do Comitê de Performance

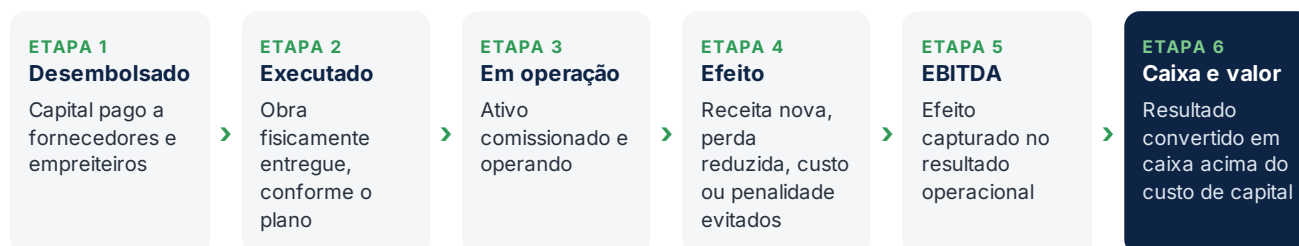
1. Árvore de Valor e forecast — receita do período e projeção à frente
2. Custos e despesas — maiores ofensores, com plano de ação, dono e prazo
3. CAPEX — previsto x executado físico x executado financeiro
4. Painel por área — leitura em semáforo
5. Riscos regulatórios, reputacionais e de licença social
6. Plano de ação consolidado — revisitado na abertura da reunião seguinte

O Decision Ledger

Cada reunião termina com um registro formal: o que foi decidido, por quem, com que prazo e qual resultado se espera. O Decision Ledger é revisitado no ciclo seguinte. É ele que transforma a reunião mensal de um fórum de justificativas em um fórum de decisões — a diferença entre operadores medianos e extraordinários descrita no Capítulo 11.

CAPEX-to-Value Bridge: do desembolso ao valor

O Capítulo 5 afirmou que CAPEX é métrica de esforço. A CAPEX-to-Value Bridge é o instrumento que mede o resultado: quanto do capital investido já percorreu todo o caminho até o valor.



Onde o valor vaza entre as etapas

Transição	Vazamento típico	Pergunta de controle
Desembolso → execução	Pagamentos adiantados em relação ao avanço físico; aditivos	O que foi pago corresponde ao que foi entregue?
Execução → operação	Obras concluídas sem ligação, licença ou comissionamento	Quanto do ativo pronto ainda não opera?
Operação → efeito	Investimento em áreas de baixo retorno marginal	O efeito operacional previsto aconteceu?
Efeito → EBITDA	Ganho operacional não capturado em faturamento ou custo	O ganho apareceu no resultado?
EBITDA → caixa	Inadimplência, capital de giro, glosas e disputas regulatórias	O resultado virou caixa disponível?

A pergunta que a ponte responde ao Conselho é simples: **de cada real investido até aqui, quanto já se converteu em EBITDA e em caixa — e onde está parado o restante?** Com essa leitura, a priorização do CAPEX deixa de seguir apenas o cronograma de obras e passa a considerar também o retorno esperado de cada frente.

PARA INVESTIDORES E FINANCIADORES

A mesma lógica sustenta a leitura de valor sob a ótica do capital: comparar a trajetória prometida no plano de negócios com a realidade da execução e identificar, antes que apareça no resultado, onde o valor está em risco.

Três situações, um padrão

As situações abaixo são **cenários compostos**, construídos a partir de padrões observados repetidamente em concessões de saneamento e de outros ativos de infraestrutura. Não descrevem uma empresa específica.

Cenário 1 · O CAPEX que virou obra, mas não virou EBITDA

Uma concessionária executa fisicamente 95% do CAPEX planejado para o ano — resultado que, isolado, seria celebrado. Ao fim do período, porém, a margem EBITDA não se move. A explicação só aparece quando alguém faz a pergunta do Capítulo 5: quanto desse CAPEX já virou EBITDA adicional? Parte relevante das obras estava em setores com perdas já controladas, onde o investimento marginal gera pouco resultado, enquanto os setores com maior perda seguiam sem intervenção. Nenhum comitê havia priorizado o CAPEX por retorno esperado — apenas pelo cronograma de obras.

O que teria mudado o resultado: a CAPEX-to-Value Bridge na revisão trimestral e a priorização das frentes de obra pelo efeito esperado em perdas e receita.

Cenário 2 · A decisão que esperou o dado perfeito

A inadimplência sobe 1,5 ponto percentual em um trimestre. A área comercial sinaliza o desvio, mas a decisão sobre a política de cobrança fica represada por dois meses, “esperando mais dados para confirmar a tendência” — o comportamento mediano descrito no Capítulo 11. Quando a decisão finalmente sai, a inadimplência já subiu mais dois pontos, e a reversão leva muito mais tempo do que levaria se a ação tivesse começado no primeiro sinal.

O que teria mudado o resultado: a regra de que desvios sobem com causa e contramedida, e o registro da decisão no Decision Ledger já no primeiro Comitê de Performance.

Cenário 3 · O reequilíbrio sem evidência

Com a Reforma Tributária do consumo (EC 132/2023 e LC 214/2025), a carga sobre a operação muda de composição à medida que PIS, Cofins, ICMS e ISS dão lugar à CBS e ao IBS. Uma concessionária com contrato anterior à reforma identifica corretamente que pode ter direito a reequilíbrio econômico-financeiro. Mas, quando vai estruturar o pleito, descobre que não tem uma linha de base documentada da carga tributária efetiva por serviço, nem séries históricas consistentes. O tema foi tratado como assunto do departamento fiscal, e não como risco de valor acompanhado pela diretoria — o erro nº 9 do Capítulo 13.

O que teria mudado o resultado: tratar a exposição regulatória como indicador acompanhado pela governança, com um responsável e a evidência sendo construída desde o início.

O PADRÃO COMUM

Nos três casos, o problema não apareceu no estudo de viabilidade nem no organograma. Apareceu na ausência de uma rotina que conectasse indicador, responsável e prazo de decisão — exatamente o vazio que o VPO foi desenhado para preencher.

PARTE III

Ferramentas e próximo passo

Como o VPO é implantado, um checklist para os primeiros 100 dias, uma autoavaliação de maturidade que pode ser respondida em dez minutos e as perguntas que Conselhos e diretorias costumam fazer.

Como o VPO é implantado: o programa de 90 dias

O VPO é implantado em três fases, lado a lado com a equipe da concessionária. O objetivo não é entregar um painel, mas deixar uma rotina de decisão funcionando — sustentada pela própria empresa.

Fase	Período	Principais entregas
1 · Estruturação	Dias 1–15	Diagnóstico de maturidade e da linha de base; desenho da Árvore de Valor; definição dos 16 indicadores, com fórmula, fonte, meta e responsável para cada indicador; mapeamento de dados
2 · Desenvolvimento	Dias 16–45	Construção do painel executivo; integração e validação das bases de dados; desenho da cadência de governança e da pauta padrão
3 · Implantação assistida	Dias 46–90	Condução das primeiras reuniões com o painel; Decision Ledger em uso; ajuste fino de metas e indicadores; transferência da rotina à equipe interna

O que diferencia o VPO de uma implantação de tecnologia é a Fase 3: sem ela, o painel correria o risco descrito no Capítulo 4 — tornar-se apenas mais um dashboard, sem ritual em volta.

Papéis: Verdius e concessionária

Atividade	Verdius	Concessionária
Desenho da Árvore de Valor e da cadência	Conduz	Valida as premissas e aprova
Dados de cada área	Apoia a estruturação	É dona do dado
Reuniões na fase inicial	Conduz e facilita	Participa e decide
Reuniões na rotina	Apoia sob demanda	Conduz, após a transferência
Patrocínio executivo	Recomenda e cobra	Responsável

FATOR CRÍTICO DE SUCESSO

Patrocínio forte da alta administração: nomear um gestor interno do projeto, garantir acesso aos dados e cobrar as medidas corretivas decididas. Nenhuma metodologia substitui essa condição.

Depois dos 90 dias

Com a rotina consolidada, três frentes costumam ser incorporadas gradualmente: **performance corporativa** (benchmark entre unidades e indicadores por diretoria), **governança estratégica** (integração entre planejamento, operação e investimentos, com leitura de valor para o Conselho) e **preservação de valor dos ativos** (riscos regulatórios, pleitos de reequilíbrio e análises para investidores e financiadores).

Checklist executivo dos primeiros 100 dias

O Capítulo 9 argumentou que os primeiros 100 dias de uma concessão — ou de uma nova governança em uma concessão já em operação — definem os anos seguintes. O checklist abaixo transforma essa tese em roteiro, alinhado às fases do Capítulo 19.

Dias 1–15 · Estruturação

- ☐ Fazer um diagnóstico honesto da linha de base: estado real dos ativos, das perdas, da base cadastral e da capacidade das equipes.
- ☐ Hierarquizar as prioridades corporativas com engenharia, operação, comercial e financeiro na mesma sala.
- ☐ Desenhar a Árvore de Valor e definir os 16 indicadores, com fórmula, fonte, meta e responsável para cada um.
- ☐ Definir as salvaguardas (metas regulatórias e segurança) e seus gatilhos de escalonamento.
- ☐ Definir a governança de decisão: quem decide o quê, com que informação e em que ritmo.

Dias 16–45 · Desenvolvimento

- ☐ Construir o painel executivo integrado às bases de dados internas.
- ☐ Validar a consistência dos dados e das metodologias de cálculo de cada indicador.
- ☐ Fixar o calendário da cadência: datas, pauta padrão e participantes obrigatórios de cada fórum.
- ☐ Montar a primeira leitura da CAPEX-to-Value Bridge com os dados disponíveis.
- ☐ Estabelecer o tom da relação com o regulador e os municípios — ele tende a se repetir pelos anos seguintes.

Dias 46–90 · Implantação assistida

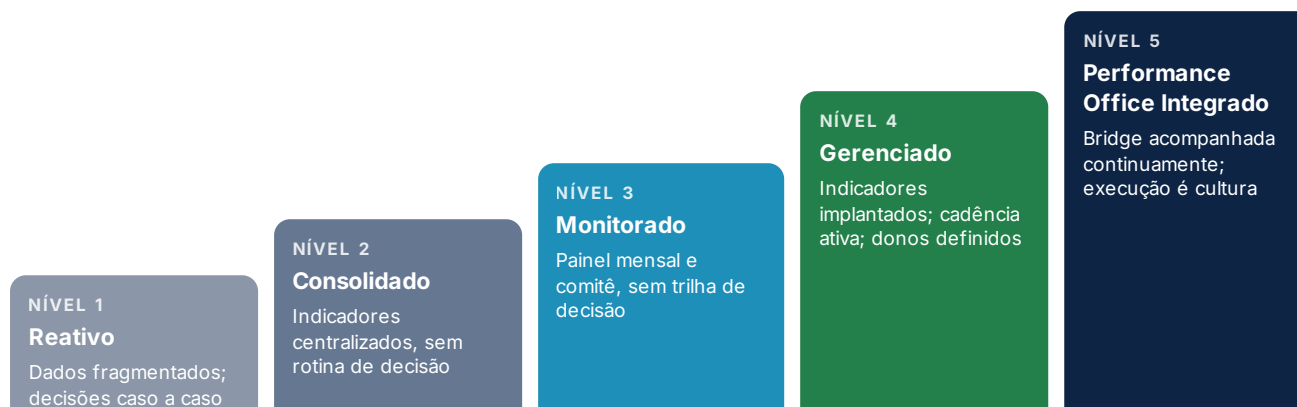
- ☐ Realizar as primeiras reuniões com uso efetivo do painel, encerrando cada uma com decisões registradas no Decision Ledger.
- ☐ Revisar, na abertura de cada reunião, as decisões da reunião anterior.
- ☐ Ajustar indicadores e metas com base no uso real, não no desenho teórico inicial.
- ☐ Entregar as primeiras vitórias visíveis — pequenas e rápidas — para construir credibilidade interna.
- ☐ Transferir a condução da rotina à equipe interna.

MARCO DE SUCESSO · DIAS 90 A 100

Painel executivo ativo, cadência em funcionamento, decisões registradas com responsável e prazo — e uma equipe interna capaz de sustentar essa rotina sem depender de quem a implantou.

Em que nível de maturidade sua concessão está?

O Performance Maturity Model organiza em cinco níveis os comportamentos descritos no Capítulo 11. A maioria das concessões recém-adjudicadas começa entre os níveis 1 e 2. O programa de 90 dias do VPO é desenhado para levá-las ao nível 4; a governança incorporada à rotina sustenta a evolução ao nível 5.



Performance Maturity Model · Método VPO

Nível	Reunião de resultado	Diante de um desvio	Dependência de pessoas
1 · Reativo	Não há rotina fixa	Reage caso a caso	Alta
2 · Consolidado	Termina com justificativas	Trata como ruído	Alta
3 · Monitorado	Existe, mas sem registro de decisões	Espera o dado perfeito	Média
4 · Gerenciado	Termina com decisões, donos e prazos	Trata desvio pequeno como alerta	Baixa
5 · Integrado	Áreas discutem o mesmo número, na mesma sala	Decide com dado imperfeito; desvio de CAPEX é emergência	Mínima — sustentada por rotina e cultura

Dez perguntas para o seu próximo Comitê

Responda com franqueza, considerando a prática dos últimos seis meses — não a intenção. Conte uma resposta “sim” apenas quando a prática for regular e verificável.

#	Pergunta	Sim / Não
1	Existe um conjunto único e enxuto de indicadores corporativos (até 20), com fórmula e fonte documentadas?	☐ ☐
2	Cada indicador tem um dono formal e uma meta anual?	☐ ☐
3	Há reunião mensal de resultado com data fixa, pauta padrão e participantes obrigatórios?	☐ ☐
4	As reuniões terminam com decisões registradas, com responsáveis e prazos?	☐ ☐
5	As decisões da reunião anterior são revisadas na abertura da seguinte?	☐ ☐
6	Engenharia, operação, comercial e financeiro discutem os mesmos números, no mesmo fórum?	☐ ☐
7	O CAPEX é acompanhado em físico x financeiro e em quanto já se converteu em EBITDA?	☐ ☐
8	Desvios relevantes são escalados com causa e contramedida em até um ciclo de reunião?	☐ ☐
9	O Conselho recebe leitura de valor (EBITDA, caixa, CVA), e não apenas de execução física?	☐ ☐
10	A rotina de gestão seguiria funcionando se duas pessoas-chave saíssem amanhã?	☐ ☐

Leitura indicativa

0-2 Nível 1 Reativo	3-4 Nível 2 Consolidado	5-6 Nível 3 Monitorado	7-8 Nível 4 Gerenciado	9-10 Nível 5 Integrado
----------------------------------	--------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------	-------------------------------------

Esta autoavaliação oferece uma leitura inicial e simplificada. O Diagnóstico de Maturidade da Verdius aprofunda a análise com entrevistas, revisão de dados e observação dos fóruns de decisão.

PERGUNTA PARA LEVAR AO CONSELHO

Em que nível sua concessão está hoje — e o que precisaria acontecer nos próximos 100 dias (Capítulo 20) para avançar um nível?

Perguntas frequentes

“Isso não é só um PMO com outro nome?”

Não. Como mostra o Capítulo 7, o PMO controla o cronograma e existe enquanto a obra dura. O Performance Office controla a geração de valor e existe enquanto a concessão durar. São complementares, não substitutos.

“Já temos dashboard e BI. Precisamos mesmo disso?”

A pergunta certa não é se você tem dashboard, mas se tem rotina de decisão em cima dele (Capítulo 4). O VPO não substitui a tecnologia existente; em geral, conecta essa tecnologia a uma governança que ainda não existia.

“Quanto tempo até ver resultado?”

A implantação leva 90 dias (Capítulo 19). Isso significa rotina de decisão funcionando em 90 dias — não resultado financeiro em 90 dias. O efeito financeiro aparece nos trimestres seguintes, à medida que decisões mais rápidas e mais bem informadas se acumulam.

“Funciona para uma concessão pequena, com equipe enxuta?”

Sim. O princípio da simplicidade (Capítulo 14) existe para isso: o VPO é desenhado para ser sustentado pela própria equipe, sem estrutura adicional relevante. Concessões menores costumam implantar a rotina mais rápido, por terem menos camadas de decisão.

“A Verdius passa a conduzir a gestão da concessão?”

Não. A Verdius conduz o desenho e a implantação e apoia as primeiras reuniões. As decisões são sempre da administração da concessionária, e a rotina é transferida à equipe interna ao fim da implantação.

“Como fica a confidencialidade dos nossos dados?”

Todo trabalho é conduzido sob acordo de confidencialidade. Dados e informações de clientes não são utilizados em conteúdos públicos, estudos ou benchmarks sem autorização expressa.

“Como isso se conecta a eventos regulatórios, como a Reforma Tributária?”

Diretamente. A Árvore de Valor (Capítulo 15) e a frente de preservação de valor (Capítulo 19) permitem avaliar mudanças regulatórias pelo impacto real em EBITDA, valuation e capacidade de financiamento — e não isoladamente, como tema fiscal (Capítulos 13 e 18).

“O método serve para investidores e Conselhos?”

Sim. A mesma lógica de Árvore de Valor e CAPEX-to-Value Bridge sustenta uma leitura independente de valor e risco sob a ótica do capital, útil para acompanhamento de portfólio, due diligence e preparação para captações.

Sua concessão já tem um Performance Office — ou ainda só tem dashboards?

Se você chegou até aqui, percorreu o raciocínio completo: por que a vantagem competitiva migrou do leilão para a execução, onde o valor se perde depois da assinatura do contrato, quais indicadores realmente importam, por que dashboards sozinhos não mudam empresas e qual é o método que sustenta essa transformação.

O próximo passo é simples e sem compromisso.

PASSO 1

Executive Briefing

Conversa de 30 minutos, sem custo, sobre o contexto e as prioridades da sua concessão



PASSO 2

Diagnóstico de Maturidade

15 a 20 dias: nível atual, pontos de vazamento de valor e escopo recomendado



PASSO 3

Ativação em 90 dias

Implantação do Método VPO: indicadores, painel, cadência e Decision Ledger



PASSO 4

Acompanhamento contínuo

Comitê de Performance e CAPEX-to-Value Bridge em regime

AGENDE UM EXECUTIVE BRIEFING

Leve este playbook e a autoavaliação do Capítulo 21 como ponto de partida da conversa.

relacionamento@verdius.com.br · www.verdius.com.br · linkedin.com/in/luizfabbriani

Glossário

Termo	Significado
Árvore de Valor	Estrutura que conecta, de forma causal, os indicadores operacionais ao EBITDA, ao caixa e à criação de valor.
CAPEX	Investimento em obras e ativos. Neste playbook, distingue-se o CAPEX executado financeiramente (pago) do executado fisicamente (entregue).
CAPEX-to-Value Bridge	Componente do Método VPO que acompanha a conversão do investimento em obra, operação, efeito operacional, EBITDA e caixa.
CVA (Cash Value Added)	Métrica-síntese de criação de valor: compara o caixa gerado com a remuneração exigida pelo capital investido. Só há criação de valor quando o caixa supera esse custo.
Decision Ledger	Registro formal das decisões de cada reunião de governança — o quê, quem, prazo e resultado esperado —, revisado no ciclo seguinte.
EBITDA	Resultado operacional antes de juros, impostos, depreciação e amortização.
Economia	Unidade de consumo atendida (residência, loja, indústria). Uma ligação pode abranger várias economias.
FCO	Fluxo de caixa operacional: quanto do resultado operacional efetivamente virou caixa.
Linha de base	Retrato fiel e documentado da situação inicial — ativos, perdas, cadastro, equipes e indicadores —, a partir do qual metas e resultados são medidos.
Perdas de água	Parcela da água produzida que não chega a ser faturada, por vazamentos (perdas físicas) ou por falhas de medição e ligações irregulares (perdas aparentes).
Performance Maturity Model	Modelo de cinco níveis (Reativo, Consolidado, Monitorado, Gerenciado e Performance Office Integrado) que diagnostica a maturidade da governança da performance.
PMO	<i>Project Management Office</i> : estrutura de gestão de projetos e cronogramas, distinta do Performance Office (Capítulo 7).
Salvaguardas	Condições obrigatórias acompanhadas em paralelo à Árvore de Valor — metas regulatórias, nível de serviço e segurança —, com escalonamento imediato em caso de desvio.
VPO	Value Performance Office: metodologia proprietária da Verdius Infraestratégia para a governança da performance e da geração de valor, apresentada neste playbook.
16 indicadores do VPO	Conjunto de 16 indicadores em cinco pilares, com o CVA como métrica-síntese (Capítulo 15).

Fontes e referências

Dados de mercado citados nesta edição, com data de publicação. Acesso em setembro de 2026.

1. Instituto Trata Brasil. *Distante do necessário: investimento em saneamento precisa mais do que dobrar para universalização*, 2 set. 2025. tratabrasil.org.br/distante-investimento-saneamento-mais-dobrar
2. Instituto Trata Brasil e GO Associados. *Estudo de Perdas de Água 2024* (dados SNIS 2022), jun. 2024. tratabrasil.org.br/wp-content/uploads/2024/06/Release-Perdas-de-Agua-2024.pdf
3. Jornal de Brasília. *Distante da meta, Brasil perde 40,3% da água tratada que produz* (estudo Trata Brasil, dados de 2023), 25 nov. 2025. jornaldebrasil.com.br/noticias/brasil/distante-da-meta-brasil-perde-403-da-agua-tratada-que-produz
4. Poder360. *Novos leilões de saneamento devem contratar R\$ 115 bilhões* (estudo Trata Brasil e GO Associados), 29 jul. 2024. poder360.com.br/poder-infra/leiloes-de-saneamento-devem-contratar-115-bilhoes-apos-sabesp
5. Folhpress / Bem Paraná. *Setor de saneamento prevê 31 projetos com R\$ 66,3 bi de investimentos* (dados ABCON), 20 set. 2026. bemparana.com.br/noticias/economia/setor-de-saneamento-preve-31-projetos-com-r-663-bi-de-investimentos
6. CNN Brasil. *Com captações bilionárias, empresas de saneamento terão altas de investimento nos próximos anos*, 22 ago. 2023. cnnbrasil.com.br/infra/com-captacoes-bilionarias-empresas-de-saneamento-terao-altas-de-investimento-nos-proximos-anos
7. Centro de Liderança Pública (CLP). *O desafio do Brasil cinco anos após o novo Marco Legal do Saneamento*, 2025. clp.org.br/o-desafio-do-brasil-cinco-anos-apos-o-novo-marco-legal-do-saneamento
8. Garemo, N.; Matzinger, S.; Palter, R. *Megaprojects: the good, the bad, and the better*. McKinsey & Company, jul. 2015 (inclui dados de Bent Flyvbjerg, Universidade de Oxford). mckinsey.com/capabilities/operations/our-insights/megaprojects-the-good-the-bad-and-the-better
9. Capital Aberto. *Saneamento: mudança de humor azeda expectativa de IPOs*, 14 abr. 2026. capitalaberto.com.br/economia-e-financas/2026/04/saneamento-mudanca-de-humor-azeda-expectativa-de-ipos
10. Brasil. Emenda Constitucional nº 132/2023 e Lei Complementar nº 214/2025 (Reforma Tributária do consumo).

Os frameworks apresentados nas Partes II e III — Método VPO, Árvore de Valor, 16 indicadores, cadência de governança, CAPEX-to-Value Bridge, Decision Ledger, checklist e Performance Maturity Model — são metodologia proprietária da Verdius Infraestratégia.

Nota editorial

- **Textos da série.** Os capítulos da Parte I reproduzem as publicações originais de *O Novo Ciclo do Saneamento*, com revisão editorial e dados verificados. Atualizações posteriores à publicação estão sinalizadas.
- **Fontes públicas.** Todos os dados de mercado vêm de fontes públicas, citadas no Apêndice B. Nenhuma informação obtida em trabalhos para clientes foi utilizada neste conteúdo.
- **Cenários compostos.** As situações do Capítulo 18 são construídas a partir de padrões recorrentes e não descrevem empresas específicas.
- **Uso e compartilhamento.** Este playbook pode ser compartilhado na íntegra, com citação da fonte. Reprodução parcial ou uso comercial dependem de autorização.

Sobre a Verdius Infraestratégia

A Verdius Infraestratégia (Verdius Infra) é uma consultoria de estratégia e performance para infraestrutura. Atua na conexão entre estratégia, capital e execução, com o saneamento como vertical principal, apoiando operadores, investidores, financiadores e estruturadores de projetos.

O **Value Performance Office (VPO)** é a sua metodologia proprietária para transformar estratégia em execução em concessões de infraestrutura: indicadores, governança e disciplina de decisão, todos os meses.

© 2026 Verdius Infraestratégia. Todos os direitos reservados. *The Execution Advantage* · Executive Playbook · Edição completa, setembro de 2026.

UMA INICIATIVA VERDIUS

Vamos conversar sobre execução na sua concessão?

Se o problema descrito neste playbook é um problema que você reconhece na concessão que lidera ou acompanha, o próximo passo natural é uma conversa de 30 minutos sobre o seu contexto e as suas prioridades.

AGENDE UM EXECUTIVE BRIEFING

E-MAIL relacionamento@verdius.com.br

SITE www.verdius.com.br

LINKEDIN linkedin.com/in/luizfabbriani



"O contrato garante a concessão.
A execução garante o valor."