



COMPANHIA DE SANEAMENTO MUNICIPAL – CESAMA

PLANO DE NEGÓCIOS 2022

ESTRATÉGIAS 2022 - 2026

DEZEMBRO/2021

APRESENTAÇÃO

O Plano de Negócios configura-se como um instrumento de gestão plurianual. O presente documento, além de nortear as ações da CESAMA para o período 2022-2026, tem como foco principal o exercício de 2022, por meio do monitoramento dos resultados da Companhia, em consonância com a Lei nº 13.303/2016, além de buscar a universalização dos serviços de água e esgoto com modicidade tarifária.

Definir metas de curto e médio prazos é uma tarefa desafiadora, sobretudo em virtude de fatores não previsíveis, que podem impactar diretamente na receita e na produtividade das empresas como inflação e taxa de câmbio. Em 2020 e 2021, a pandemia de Covid-19 colocou à prova o conceito de planejamento, obrigando gestores a repensar a forma como ações são executadas, sem perda na qualidade dos serviços prestados.

Apesar dos desafios deste cenário, a CESAMA obteve êxito em muitas metas propostas para 2021, investindo em ações que lhe permitiram conciliar produtividade e qualidade de vida para seus empregados e saúde para a população de Juiz de Fora.

Para 2022, o objetivo é garantir a sustentabilidade e o equilíbrio econômico-financeiro da CESAMA em um mercado em constante alteração, sobretudo após o advento da Lei nº 14.026/2020, que alterou o marco legal do saneamento básico no país, a Lei nº 11.445/2007. Com a adoção de métodos de monitoramento contínuo, análise de desvios e implantação de medidas corretivas, a Diretoria Executiva da Companhia tem como compromisso direcionar as ações da empresa em busca de resultados cada vez melhores, buscando que a CESAMA venha a ser uma empresa pública de excelência, tornando-se referência no setor de saneamento.

Júlio César Teixeira
diretor-presidente

Marcelo Mello do Amaral
diretor de Desenvolvimento e Expansão

Márcio Augusto Pessoa Azevedo
diretor-Técnico Operacional

Rafaela Medina Cury
diretora Financeira e Administrativa

TRAJETÓRIA

A história da CESAMA tem início no Departamento de Água e Esgoto (DAE), criado em agosto de 1963, que representou o primeiro passo para a reforma administrativa do município, atendendo reivindicações antigas da comunidade.

Em 1990, a Companhia de Saneamento e Pesquisa do Meio Ambiente - CESAMA foi criada em substituição ao DAE, com autonomia financeira e administrativa, avançando rumo à melhoria na prestação dos serviços de água e esgoto. Com mais esta conquista, a empresa reafirmou seu compromisso com a população de Juiz de Fora, investindo, desde então, em obras importantes como a recuperação da Adutora Dr. João Penido, o desenvolvimento de projetos e obras para a expansão do abastecimento de água na periferia da cidade e, ainda, a construção da Terceira Adutora e da Subadutora Sul.

A partir de setembro de 2001, a razão social foi alterada para Companhia de Saneamento Municipal, sendo mantida a sigla CESAMA. Nesta década, foram implantados os sistemas de abastecimento de água nos distritos de Sarandira, Valadares e Torreões, buscando universalizar os serviços de saneamento.

Ao longo de 58 anos de existência, a CESAMA vem buscando, diariamente, atender com eficiência a um número cada vez mais expressivo de usuários, garantindo saúde e bem-estar à população juiz-forana. As principais ações da Companhia, desde a sua criação, encontram-se a seguir:

⇒ **1963:** Criação do Departamento Municipal de Água e Esgoto – DAE.

⇒ **1967:** Elaboração do Projeto Geral de Abastecimento de Água.

⇒ **1969/1974:**

- Construção da Adutora Menelick de Carvalho.
- Construção da ETA Marechal Castelo Branco.
- Implantação da Rede Tronco Central.

⇒ **1975/1976:**

- Projetos e obras do Sistema de Abastecimento de Água, constando de subadutoras, elevatórias, reservatórios e redes de distribuição em diversos bairros da cidade.

- Construção da Estação de Tratamento de Água Poço d'Antas.

⇒ **1977/1982:**

- Elaboração dos projetos e obras do Sistema de Abastecimento de Água em diversos bairros da região Norte da cidade.
- Ampliação de abastecimento das partes mais altas dos bairros Nossa Senhora de Lourdes, Teixeiras, Santa Luzia, Ipiranga, Ipiranguinha, Santa Efigênia, Cidade Jardim, Boa Vista, Dom Bosco, Paineiras, Santa Catarina, Santa Helena e Vale do Ipê.
- Aquisição da ETA Walfrido Machado Mendonça (CDI).
- Ampliação do Reservatório Henrique de Novaes.

⇒ **1983/1988:**

- Elaboração dos Planos Diretores de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário.
- Implantação do abastecimento de água nos bairros Retiro, Floresta e Grama.
- Conclusão da implantação da micromedição no município.

⇒ **1990:**

- Criação da Companhia de Saneamento e Pesquisa do Meio Ambiente – CESAMA.
- Projetos e obras para expansão do abastecimento de água no município.

⇒ **1992:** Conclusão da recuperação da Adutora Dr. João Penido.

⇒ **1993/1996:**

- Ampliação do Reservatório Henrique de Novaes.
- Construção da Terceira Adutora e da Subadutora Sul.

⇒ **1999:** Inauguração da ETE Barreira do Triunfo.

⇒ **2001:** Alteração da razão social da empresa para Companhia de Saneamento Municipal, sendo mantida a sigla CESAMA.

⇒ **2001/2003:**

- Conclusão das obras de reforço da Rede Tronco Central, da Adutora de Grama e das Subadutoras de Filgueiras e de Retiro.
- Implantação da captação flutuante da represa Dr. João Penido.

- Implantação de Estações de Tratamento de Água nos distritos de Valadares e de Torreões.
- Construção do Laboratório de Gestão da Qualidade.
- Início das obras da Estação de Tratamento de Esgoto Barbosa Lage.

⇒ **2004/2007:**

- Inauguração da Estação de Tratamento de Esgoto Barbosa Lage, com capacidade de tratamento de 25% do esgoto gerado na Zona Norte de Juiz de Fora.
- Sistema de abastecimento de água e de rede de esgoto do loteamento Caiçaras e adjacências.
- Construção de elevatórias na Vila Fortaleza no bairro Linhares.
- Implantação de redes de água e esgoto nos loteamentos Emaús e Recanto dos Lagos.
- Execução da rede de esgoto na avenida Senhor dos Passos.

⇒ **2008/2013:**

- Implantação das redes troncos em São Pedro – Zona B e Cascatinha – Ipiranga – Zona D.
- Construção do reservatório de contato da ETA Walfrido Machado Mendonça.
- Implantação de rede coletora de esgoto junto ao córrego do Parque Independência.
- Novos sistemas de abastecimento de água para os bairros Jardim Cachoeira, Monte Castelo, Pedras Preciosas, Santos Dumont, Santo Agostinho, Igreja e distrito de Caeté.
- Ampliação e melhorias dos sistemas de abastecimento de água dos bairros Bom Pastor, Parque Guarani e imediações.
- Construção de rede de distribuição de água e de coleta de esgoto no bairro Terra Nostra.
- Ampliação da rede coletora de esgotos nos bairros Santa Cruz, Benfica, Cidade do Sol e Barbosa Lage para tratamento na ETE Barbosa Lage.
- Construção da estação elevatória no bairro Benfica para encaminhamento do esgoto coletado na rua Inês Garcia para a ETE Barbosa Lage.
- Reforma dos filtros da ETA Marechal Castelo Branco.

⇒ **2014/2018:**

- Implantação de booster na Terceira Adutora.
- Adutora de Chapéu d'Uvas.
- Nova adutora para reforçar o abastecimento dos bairros Retiro e Floresta.
- Melhorias no sistema de abastecimento dos bairros Santa Rita, Marumbi e Bom Jardim.
- Interligação da Adutora de Chapéu d'Uvas à ETA Marechal Castelo Branco.
- Inauguração da ETE União-Indústria.
- Melhorias no sistema de abastecimento do bairro Democrata.

⇒ **2017/2018:**

- Projeto Governança: conjunto de ações objetivando tornar a gestão da CESAMA ágil, transparente e assertiva. Além de atender à Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, o projeto teve como foco, também, buscar a excelência na gestão pública, visando que a CESAMA se torne referência no setor de saneamento.
- Implementação da Alta Gestão na CESAMA, composta pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria Estatutário.
- Implementação do Comitê de Ética e Integridade.

⇒ **2018/2020:** Projeto CESAMA 2020+ com objetivo de dar continuidade aos trabalhos iniciados no Projeto Governança, buscando fazer da Companhia uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade. A iniciativa teve como pilares a gestão, os recursos e os projetos desenvolvidos. Em alinhamento com o Planejamento Estratégico da CESAMA, o projeto atuou de forma estratégica, garantindo à empresa a correta aplicação dos seus recursos.

⇒ **2020:**

- Construção da 4ª célula no sistema de reservatórios Henrique de Novaes.
- Pré-operação da ETE União Indústria.

⇒ **2021:**

- Início da construção da quarta adutora.

- Entrada em operação da ETE União Indústria.
- Inauguração da ampliação da ETA Walfrido Machado Mendonça.
- Inauguração de subadutora no bairro Carlos Chagas, denominada “Subadutora Engenheiro e Professor José Roosevelt Pereira”, visando atender a Cidade Alta.
- Conclusão dos interceptores e emissário do rio Paraibuna (da primeira fase do projeto de despoluição do rio Paraibuna).

O NEGÓCIO

IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

MISSÃO:

Planejar e executar a prestação dos serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto sanitário, no atendimento à universalização, à sustentabilidade econômica, social e ambiental.

VISÃO:

Ser uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade.

VALORES:

Transparência: traduz a determinação da CESAMA de permitir que toda e qualquer conduta sua, através de qualquer de seus prepostos ou representantes, sejam claras, precisas e respeitem a legislação vigente, para serem registradas, verificadas, analisadas, e submetidas a um juízo de valor sob a perspectiva ética e do interesse público.

Respeito às pessoas: traduz para a CESAMA o tratamento justo e respeitoso, com equidade de oportunidades e respeito à diversidade e escolhas.

Ética: se define pelo ideal da conduta humana e é parte intrínseca do próprio sucesso de desenvolvimento de cada pessoa. Ela orienta o ser humano em sua decisão sobre o que é bom e correto para si e para as relações interpessoais, sociais e profissionais.

Integridade: são as ações que devem expressar as relações internas e externas num conjunto de ações dentro da justiça, legalidade e honestidade para com todos e com zelo na aplicação dos recursos públicos de forma eficiente, lícita e eficaz.

Responsabilidade socioambiental: traduz na responsabilidade não só com seus contemporâneos, mas também com as gerações futuras, buscando o desenvolvimento sustentável, promovendo a consciência ambiental e o zelo com os recursos hídricos.

Comprometimento: todos os colaboradores devem se orientar pelo zelo com os recursos públicos, utilizando-os de forma eficiente, eficaz e honesta, garantindo uma prestação de serviços com qualidade, atendendo com urbanidade e respeito a todos os usuários.

PRINCIPAIS STAKEHOLDERS:

- ✓ Prefeitura de Juiz de Fora
- ✓ Demlurb
- ✓ Secretaria de Obras
- ✓ Empav
- ✓ Fornecedores
- ✓ Usuários / Cidadãos
- ✓ Agência Reguladora
- ✓ Câmara Municipal
- ✓ Instituições de Ensino Superior
- ✓ Ministério Público
- ✓ Instituições Financeiras
- ✓ Órgãos de Defesa do Consumidor
- ✓ Órgãos de Imprensa
- ✓ Associações de Bairros
- ✓ Tribunais de Contas
- ✓ Associação de Moradores

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Nosso compromisso com as boas práticas de governança corporativa é fundamentado em dois pilares principais: transparência e adaptação às mudanças. Desta forma, foi possível implementar procedimentos de governança compatíveis com o segmento de atuação da Companhia e, assim, aprimorar o relacionamento da empresa com acionistas, clientes, empregados e sociedade.

A CESAMA tem buscado cada vez mais promover a sua seguridade, seja em relação aos processos internos, seja no cumprimento das leis. Para isso, vem adotando procedimentos de compliance, que visam o cumprimento de normas, resoluções e também permitem o conhecimento e a interrelação de todos os setores da organização. É de extrema importância que a empresa esteja ciente e cumpra todas as leis e regulamentos setoriais e que os procedimentos de compliance promovam o devido cumprimento da legislação setorial.

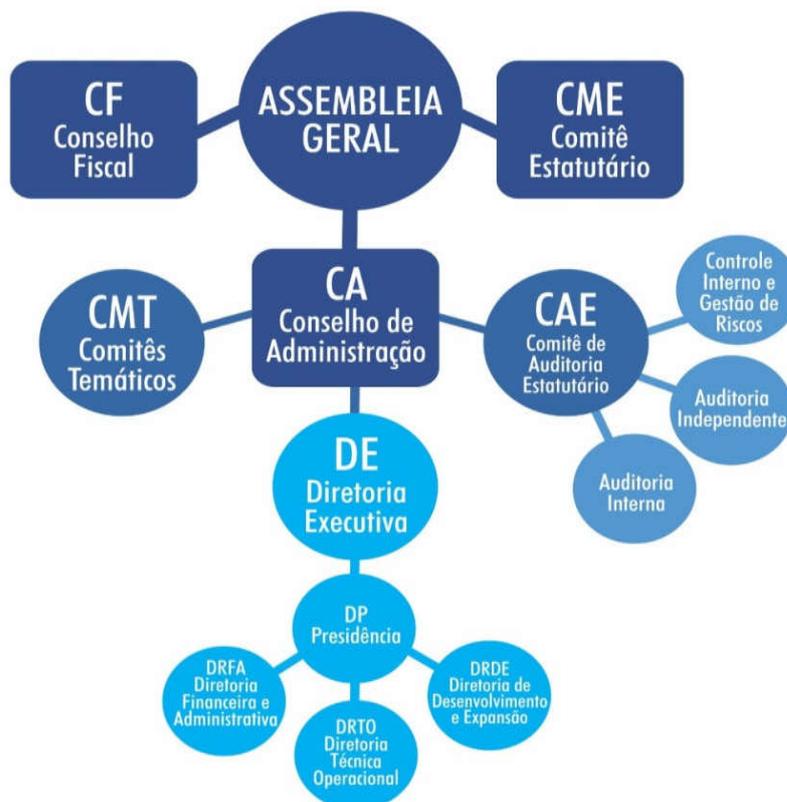
A CESAMA é administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, conforme art. 10 da Lei Municipal nº 13.473/2016, lei de reestruturação da CESAMA, e art. 12 do Estatuto Social. O Conselho de Administração é o órgão de deliberação colegiada responsável pela orientação superior da Companhia, composto por 7 (sete) membros, com prazo de gestão unificado e não superior a 2 (dois) anos, a contar da data da eleição, sendo permitidas no máximo 3 (três) reconduções consecutivas. Um dos conselheiros é eleito representante dos funcionários da empresa.

O Conselho Fiscal da CESAMA funciona em caráter permanente e é regido pelas disposições previstas nas Leis nºs 6.404/1976 e 13.303/2016 e pela Lei Municipal nº 13.473/2016, sendo composto por 3 (três) membros efetivos, e suplentes em igual número, eleitos pela Assembleia Geral, sendo permitidas 02 (duas) reconduções consecutivas.

A Companhia possui 4 (quatro) diretores executivos eleitos pelo Conselho de Administração, sendo um deles o presidente. O mandato dos diretores é unificado em 2 (dois) anos, permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas.

Para adequação à Lei das Estatais, Lei nº 13.303/2016, a empresa passou por várias mudanças e, atualmente, a estrutura de governança corporativa da Companhia

é composta pela Assembleia Geral, pelo Conselho Fiscal, pelo Comitê de Auditoria Estatutário, pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, conforme representado a seguir:



ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

Reconhecendo a importância da ética para o desenvolvimento da gestão da Companhia, o Conselho de Administração aprovou a primeira versão do Código de Conduta Ética e Integridade adaptado às disposições da Lei das Estatais, com a implantação do canal de denúncias da empresa.

No Código de Conduta Ética e Integridade definiu-se a postura que deve ser adotada em diversas situações no ambiente de atuação da CESAMA e seu conteúdo deve ser conhecido e praticado por todos os empregados públicos, buscando prevalecer os valores éticos na cultura organizacional.

O Código de Conduta Ética e Integridade é um dos instrumentos de governança corporativa da CESAMA, e deve ser utilizado como uma referência para a atuação

empresarial, representando o compromisso da Companhia em manter íntegros o ambiente de trabalho e a prestação de serviços à comunidade, trazendo de forma clara quais são as condutas esperadas de todos os que trabalham na empresa.

Anualmente, a Alta Gestão da CESAMA recebe capacitação que aborda temas como legislação societária e de mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno e código de conduta, além da Lei nº 12.846, a Lei Anticorrupção. A iniciativa abrange a Diretoria Executiva da empresa, seus conselheiros fiscais e de administração, além de membros do Comitê de Auditoria Estatutário. Esta capacitação é fruto do advento da Lei nº 13.303/2016, a Lei das Estatais

ESTRATÉGIA

PERSPECTIVAS

No horizonte 2022 - 2026, a CESAMA definiu por manter sua missão, visão e valores, visando ser uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade.

Através da Deliberação nº 056/2021, a Diretoria Executiva, por unanimidade, aprovou a proposta de reformulação do Planejamento Estratégico da Companhia, a vigorar a partir de 2022, harmonizando-o com as diretrizes do SNIS – Sistema Nacional de Informações de Saneamento e da ARISB-MG – Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento Básico de Minas Gerais.

Assim, foram adotados 12 indicadores apresentados pela APC – Assessoria de Planejamento Estratégico e Controladoria, com suas metodologias de cálculo, aos quais foram acrescentados quatro indicadores definidos ao longo do ano de 2021, consolidando o Planejamento Estratégico 2022.

Os novos indicadores possibilitarão à CESAMA, bem como seus stakeholders, realizar comparações do desempenho técnico operacional, administrativo e financeiro da empresa com outros prestadores de serviços de saneamento básico, já que o SNIS – Sistema Nacional de Informações de Saneamento é o sistema nacional oficial de informações dos prestadores de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

A seguir, é apresentada a evolução histórica dos 16 indicadores aprovados para compor o Planejamento Estratégico 2022.

Nº	Indicador	SNIS	Unidade	Viés	2018	2019	2020	Meta 2022
1	Índice de Tratamento de Esgoto	IN016	%	▲	5,56%	6,38%	6,44%	37,60%
2	Índice de Atendimento Urbano de Água	IN023	%	▲	95,99%	95,88%	95,94%	96,50%
3	Índice de Atendimento Urbano de Esgoto	IN024	%	▲	94,80%	94,71%	94,68%	95,50%
4	Índice de Atendimento Total de Água	IN055	%	▲	94,90%	94,79%	94,85%	95,90%
5	Índice de Desempenho Financeiro	IN012	%	▲	114,10%	116,48%	119,17%	121,00%
6	Despesa Total com os Serviços por m ³ faturado	IN003	R\$/m ³	▼	3,10	3,14	3,09	2,95
7	Indicador do Nível de Investimentos	IFn06	%	▲	11,73%	16,28%	15,39%	16,40%
8	Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão	IN084	%	▼	2,12%	2,65%	3,87%	3,00%
9	Índice de Perdas na Distribuição	IN049	%	▼	28,59%	32,54%	33,24%	32,00%
10	Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente	IN102	lig./empregado	▲	360,55	374,72	405,71	400,00
11	Índice de Suficiência de Caixa	IN101	%	▲	120,58%	127,70%	134,26%	130,00%
12	Consumo Médio de Água por Economia	IN053	(m ³ /mês)/econ	▼	10,36	10,50	10,56	10,00
13	Despesa de Exploração por m ³ Faturado	IN026	R\$/m ³	▼	2,36	2,37	2,26	2,10
14	Despesa Média Anual por Empregado	IN008	R\$/empreg.	▼	121.006,92	124.682,80	127.524,04	146.164
15	Índice de Evasão de Receitas	IN029	%	▼	4,58%	3,14%	3,05%	3,00%
16	Índice de Atendimento Total de Esgoto	IN056	%	▲	93,73%	93,63%	93,60%	94,60%

ONDE ESTAMOS

O ano de 2021 foi marcado por eventos importantes, dentre eles:

- 1) Novas composições da Diretoria Executiva, do Conselho Administrativo, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria Estatutário:
 - ✓ Diretoria Executiva:
 - Diretor Presidente: Júlio César Teixeira
 - Diretor Técnico Operacional: Márcio Augusto Pessoa Azevedo

- Diretor de Desenvolvimento e Expansão: Marcelo Mello do Amaral
 - Diretora Administrativa e Financeira: Rafaela Medina Cury
 - ✓ Conselho de Administração
 - Maria Helena Rodrigues Gomes – Presidente
 - Roberto Tadeu dos Reis - Vice-Presidente
 - André Borges de Souza
 - Áurea Celeste Gouvêa
 - Luís Cesário de Mendonça Lopes
 - Marco Aurélio Miguel Silva
 - Renata Fernandes da Silva
 - ✓ Conselho Fiscal
 - Fernanda Finotti Cordeiro – Presidente
 - Rogério José Lopes de Freitas - Vice-Presidente
 - Martins Antônio Alves das Chagas
 - ✓ Comitê de Auditoria Estatutário
 - Ângelo José Cabral
 - Eduardo Duarte Horta
 - Tatiana Campos Bonfim e Silva
- 2) Foram mantidas as reuniões semanais do Grupo de Planejamento e Controle Operacional, cujo foco encontra-se nos investimentos de curto e médio prazos nos sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário do município; e do Grupo de Perdas, cujo objetivo é promover estudos e benchmarking com a finalidade de reduzir as perdas na distribuição de água.
- 3) Criação do cargo de Assessor de Gestão de Riscos e Controle Interno.
- 4) O lucro líquido da CESAMA em 2020 foi de R\$ 52,9 milhões, o que representou 24,7% da Receita Líquida. Para 2021, a expectativa do lucro é de R\$ 50,0 milhões.
- 5) A Companhia realizou, em 2020, R\$ 35.781.304,00 em investimentos, com expectativa para 2021 alcançar o montante de R\$ 60 milhões.

- 6) A Margem EBITDA cumulada, que representa quanto uma empresa gera de recursos financeiros através de suas atividades operacionais, sem considerar impostos e resultado financeiro, fechou o ano de 2020 com um valor de 42%, superior à meta prevista de 40%, e a Margem Líquida Acumulada em 25%, também acima da meta prevista de 19%. Para o exercício de 2021, a expectativa da Margem EBITDA é de 40% e a Margem Líquida de 23%.
- 7) Estudo para reajuste tarifário elaborado pela ARISB-MG, que resultou em um percentual aplicado linearmente à estrutura tarifária da CESAMA, a partir de 1º de abril de 2021, de 0,44%.
- 8) Suspensão dos cortes comerciais da categoria residencial por 90 dias a partir de 16 de março de 2021, em comum acordo com a Prefeitura de Juiz de Fora, como forma de amenizar a situação financeira da população em meio à pandemia de Covid-19, decisão autorizada pela Resolução nº 148/2021 da ARISB-MG.
- 9) A seguir, a evolução de indicadores econômicos e financeiros:

Evolução dos indicadores financeiros:

Período	Margem EBITDA	Liquidez Corrente	Liquidez Seca	Grau de Endividamento	Participação Capital Terceiros
2016	25%	1,80%	1,67%	26%	34%
2017	28%	2,99%	2,85%	21%	26%
2018	36%	4,33%	4,21%	31%	46%
2019	40%	5,3%	5,15%	31%	45%
2020	42%	3,85%	3,76%	33%	49%
2021 *	40%	4,80%	4,60%	35%	43%

*Valores para 2021 são expectativas

Evolução dos indicadores econômicos:

Período	Receita Líquida (R\$ mil)	Lucro Bruto (R\$ mil)	Lucro Líquido (R\$ mil)	Margem Líquida	Retorno Ativos ROI	Retorno Acionista ROE
2016	165.518	119.314	39.035	24%	13%	18%
2017	189.505	143.064	55.535	29%	16%	20%
2018	193.779	141.143	39.961	21%	10%	15%
2019	207.815	143.003	49.814	24%	11%	16%
2020	214.087	148.371	52.939	25%	11%	16%
2021	217.700	149.000	50.500	23%	10%	14%

*Valores para 2021 são expectativas

ONDE PRETENDEMOS CHEGAR

Estruturou-se o plano de negócios e a estratégia da CESAMA considerando o objetivo principal de garantir a universalização do abastecimento de água e da coleta de esgoto e, principalmente, a ampliação gradual do índice de tratamento de esgoto no município.

Os investimentos no sistema de abastecimento de água são baseados em orientações apresentadas pelo Comitê de Planejamento e Controle Operacional e pelo Grupo de Combate às Perdas, respeitando as diretrizes definidas pelo Plano de Saneamento Básico de Juiz de Fora, a continuidade das obras em andamento e a redução do índice de perdas na distribuição de água.

Já no âmbito dos investimentos no sistema de esgotamento sanitário, considerou-se a ampliação do índice de tratamento de esgoto como prioridade. Para aceleração do programa de despoluição do Rio Paraibuna e afluentes, a partir de 2022, o convênio entre a Prefeitura e CESAMA será alterado, transferindo à CESAMA a responsabilidade pelas fases de licitação, contratação, execução, fiscalização e prestação de contas.

As metas estabelecidas para 2022, com a nova metodologia proposta para o Planejamento Estratégico, com a utilização de indicadores do SNIS, são:

Indicador	Cód. SNIS	Unidade	Viés	Meta 2022
Índice de Tratamento de Esgoto	IN016	%	▲	37,60%
Índice de Atendimento Total de Água	IN055	%	▲	95,90%
Índice de Desempenho Financeiro	IN012	%	▲	121,00%
Indicador do Nível de Investimentos	IFn06	%	▲	16,40%
Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão	IN084	%	▼	3,00%
Índice de Perdas na Distribuição	IN049	%	▼	32,00%
Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente	IN102	lig./empregado	▲	400,00
Índice de Atendimento Total de Esgoto	IN056	%	▲	94,60%

Para atingir as metas, várias medidas deverão ser implementadas:

✓ **Índice de Atendimento Total de Água:**

Relação entre a população total atendida com abastecimento de água e a população total residente do município. Na falta de valores atualizados do IBGE, cujo último censo foi realizado em 2010, a opção oferecida pelo SNIS para cálculo da população total atendida é utilizando o produto da quantidade de economias residenciais ativas de água (AG013) pela taxa média de habitantes por domicílio do município. Assim, para elevar o valor deste indicador, a CESAMA deverá, inicialmente, aumentar o número de ligações de água. Neste sentido, há a alternativa de se estimular o pedido de ligação, principalmente da população de menor poder aquisitivo, com a negociação junto à ARISB-MG da não cobrança da taxa de ligação de água na categoria residencial, com a respectiva compensação tarifária a partir de abril de 2022. Outro fator que deve ser priorizado é a redução de cortes, que afeta diretamente o número de ligações ativas. Para isto deve-se atuar na ampliação do cadastro da tarifa social e fomento de ações de redução da inadimplência.

✓ **Índice de Atendimento Total de Esgoto:**

Relação entre a população total atendida com esgotamento sanitário e a população total residente no município. Na falta de valores atualizados do IBGE,

cujo último censo foi realizado em 2010, a opção para cálculo da população total atendida é utilizando o produto da quantidade de economias residenciais ativas de esgotos (ES008) pela taxa média de habitantes por domicílio do município. Assim, para elevar o valor deste indicador, a CESAMA deverá, inicialmente, ampliar o número de ligações de esgoto, que já são gratuitas para a categoria residencial, mas como normalmente estão vinculadas à ligação de água, o aumento dar-se-á mediante a isenção da taxa de ligação de água. Outro fator que deve ser atacado é a redução de cortes de ligações de água, que afetam diretamente o número de ligações ativas de esgoto: tarifa social e inadimplência.

✓ **Índice de Tratamento de Esgoto:**

Relação entre os volumes de esgoto tratado e coletado. A meta prevista para 2022 considera a ativação da Elevatória Independência que encaminhará esgoto coletado em toda a bacia do Córrego Independência à ETE União Indústria. A médio e longo prazos, com a continuidade do programa de despoluição do Rio Paraibuna, com a ampliação da ETE Barbosa Lage, implantação da ETE Santa Luzia e seus respectivos coletores, o índice de tratamento de esgotos irá gradativamente aumentando.

✓ **Índice de Perdas na Distribuição:**

É a relação entre os volumes de água produzido e consumido. A CESAMA possui atualmente um grupo criado para tratar do assunto, que se reúne semanalmente. No caso das perdas comerciais, deve-se manter os níveis atuais, menor que 1%, o percentual de hidrômetros com vida útil superior a cinco anos e a ampliação do combate às fraudes e ligações clandestinas. Na questão das perdas físicas, ampliar o programa de remodelação de redes de água, ampliar a definição de zonas de pressão, instalação de macromedidores e válvulas redutoras de pressão. Estas ações já possuem recursos em contas com destinação específica.

✓ **Indicador de Nível de Investimentos:**

Relação entre os investimentos totais realizados e a receita direta de água e esgoto. Após o término do programa CESAMA 2020+, foi mantido como programa contínuo o Grupo de Planejamento e Controle Operacional, que se reúne de forma semanal para planejamento, priorização e acompanhamento dos investimentos na

companhia. Outro fator que irá elevar o resultado deste indicador é a alteração do convênio CESAMA x PJJ com relação ao Programa de Despoluição do Rio Paraibuna cujas etapas de licitação, contratação, execução, fiscalização e prestação de contas passarão a ser feitas diretamente pela CESAMA a partir de 2022.

✓ **Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão**

Relação entre as amostras fora do padrão definido pela Resolução nº 888/2021 do Ministério da Saúde e o total de amostras analisadas. Indicador ligado diretamente à qualidade da água distribuída e que pode ser melhorado com investimentos nas Estações de Tratamento de Água - ETAs, em um programa eficiente de limpeza de reservatórios, em substituição de redes antigas de água e em uma metodologia mais eficiente de manutenção em redes de água, evitando-se a contaminação durante a distribuição de água.

✓ **Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente**

Relação entre a quantidade de ligações ativas de água e esgoto pelo número de empregados (próprios + terceirizados). Este índice pode ser melhorado com o aumento do número de ligações de água e esgoto através de medidas como a isenção da taxa de ligação de água residencial e ampliação da tarifa social, bem como a capacitação da mão-de-obra com investimentos em automação. Para o ano de 2022, com a previsão de contratação de novos empregados através de concurso público, a tendência é que haja uma queda deste indicador em relação a 2021, mas, comparativamente com outros prestadores de serviços de saneamento básico, a CESAMA apresenta-se em um bom patamar em relação à produtividade de pessoal.

✓ **Índice de Desempenho Financeiro**

Relação entre a receita operacional direta de água e esgoto pela despesa total. A melhoria deste indicador deve-se basicamente em ações de aumento da receita como programas de redução da inadimplência, recuperação de clientes com corte acima de 90 dias, estímulo a novas ligações com a gratuidade da taxa de ligação residencial além da universalização do atendimento em abastecimento de água. Com relação à redução de despesas, várias medidas podem ser tomadas nas

diversas áreas da CESAMA por seus gestores como o programa de eficiência energética, a otimização do uso de veículos, a melhoria da segurança patrimonial, entre outras.

PROJETOS PARA O HORIZONTE 2022-2026

O PSB/JF – Plano de Saneamento Básico de Juiz de Fora, cuja primeira versão foi aprovada em 2014, é a diretriz principal para investimentos na CESAMA. O fato de ainda não ter sido revisado pelo titular, a Prefeitura de Juiz de Fora, é um fator que impossibilita previsões com o grau de precisão desejada. Assim, os investimentos relacionados basearam-se nos estudos do Comitê de Planejamento e Controle Operacional e no PPA 2022-2025, projeto de lei encaminhada à Câmara Municipal pela Prefeitura de Juiz de Fora:

Ano de 2022

- ✓ Despoluição do Rio Paraibuna:
 - Recomposição da parte elétrica da Fase 1 – Calha do Rio Paraibuna: R\$ 850 mil.
 - Complementação do Coletor Tronco Tapera: R\$ 2,2 milhões, sendo 80% de repasse federal e 20% de contrapartida.
 - Implantação do Coletor Tronco Santa Luzia: investimento total de R\$ 13,0 milhões (80% de repasse federal e 20% de contrapartida). Para 2022, o investimento previsto é de R\$ 10,0 milhões.
 - Implantação da ETE Santa Luzia: investimento total de R\$ 15,0 milhões, (80% de repasse federal e 20% de contrapartida). Para 2022, o investimento previsto é de R\$ 4,0 milhões.
 - Implantação do Coletor Tronco São Pedro: investimento total de R\$ 4,3 milhões (80% de repasse federal e 20% de contrapartida). Em 2022, o investimento previsto é de R\$ 1,0 milhão.
- ✓ Programa Avançar Cidades (Abastecimento de Água):

- Conclusão da 4ª adutora: investimento total de 36 milhões (80% de recursos de financiamento e 20% de contrapartida). Em 2022, estão previstos R\$ 3,0 milhões de investimento.
- Implantação da Rede Tronco Sudeste: R\$ 6,0 milhões (80% com recursos de financiamento e 20% de contrapartida).
- Vertedouro na represa Dr. João Penido: investimento total de 8 milhões, (80% de recursos de financiamento e 20% de contrapartida). Em 2022, está previsto o investimento de R\$ 4,0 milhões.
- Implantação de Rede Tronco na avenida Deusdedith Salgado, interligando o bairro Teixeiras até o Salvaterra: R\$ 5,2 milhões (recursos próprios). Em 2022, o investimento previsto é de R\$ 3,9 milhões.
- ✓ Novas ligações de água e esgoto: R\$ 4,0 milhões.
- ✓ Remodelação de redes de água e esgoto: R\$ 18,0 milhões.
- ✓ Extensão de redes de água e esgoto: R\$ 3,7 milhões.
- ✓ Substituição de hidrômetros: R\$ 2,3 milhões.
- ✓ Eficiência energética: R\$ 1,7 milhão.
- ✓ Automação e telemetria: R\$ 476,9 mil.
- ✓ Controle de perdas: R\$ 1,0 milhão.
- ✓ Conclusão da rede de distribuição de água do bairro Sagrado Coração: investimento total de R\$ 3,3 milhões, sendo R\$ 1,0 milhão em 2022.
- ✓ Conclusão da adutora e elevatória Bairu: investimento total de R\$ 4,2 milhões. Em 2022, está previsto o investimento de R\$ 1,5 milhão.
- ✓ Quarta célula do reservatório Henrique de Novaes: R\$ 5,1 milhões.
- ✓ Implantação da elevatória Vera Cruz e rede de recalque de água para os bairros Linhares e São Benedito: R\$ 560 mil.
- ✓ Reservatórios metálicos em diversos bairros: R\$ 5,0 milhões.

- ✓ Projeto executivo para integração dos sistemas de tratamento de esgoto Barreira do Triunfo e Barbosa Lage: R\$ 500 mil.
- ✓ Conclusão da contenção de margem do córrego Ipiranga, para implantação de coletor tronco de esgoto: R\$ 460 mil.
- ✓ Sistema de abastecimento de água na localidade de Monte Verde: R\$ 2,250 milhões.
- ✓ Elevatória Jacaré (Filgueiras): R\$ 100 mil.
- ✓ Elevatória Alto dos Pinheiros: R\$ 500 mil.
- ✓ Elevatória Esplanada: R\$ 820 mil.
- ✓ Aumento de carga na ETA CDI: R\$ 50 mil.
- ✓ Regularização da situação da barragem de Chapéu d'Uvas junto à Secretaria de Patrimônio da União, visando a continuidade dos serviços de manutenção e operação das instalações da represa de Chapéu D'Uvas.

Período 2023 a 2026

- ✓ 2023 e 2024: integração dos sistemas de tratamento de esgoto Barreira do Triunfo e Barbosa Lage: R\$ 20,0 milhões.
- ✓ 2023: implantação do sistema de abastecimento de água na localidade de Chapéu D'Uvas: R\$ 2,250 milhões.
- ✓ Continuidade do Programa de Despoluição do Rio Paraibuna:
 - 2023: R\$ 16,2 milhões (80% repasse e 20% contrapartida);
 - 2024: R\$ 37,5 milhões (80% repasse e 20% contrapartida);
 - 2025: R\$ 7,2 milhões (80% repasse e 20% contrapartida);
 - 2026: R\$ 7,2 milhões (recursos próprios).
- ✓ Programa Avançar Cidades (vertedouro na represa Dr. João Penido, Rede Tronco Sudeste, entre outras obras):
 - 2023: R\$ 9,0 milhões (80% financiamento e 20% contrapartida);
 - 2024: R\$ 17,5 milhões (80% financiamento e 20% contrapartida);
 - 2025: R\$ 17,5 milhões (80% financiamento e 20% contrapartida).

- ✓ Obras diversas para otimização e ampliação do sistema de abastecimento de água em 2023: R\$ 1,3 milhão.
- ✓ Novas Ligações de Água e Esgoto
 - 2023: R\$ 4,2 milhões;
 - 2024: R\$ 4,4 milhões;
 - 2025: R\$ 4,6 milhões;
 - 2026: R\$ 4,6 milhões.
- ✓ Extensão de Redes de Água e Esgoto
 - 2023: R\$ 3,9 milhões;
 - 2024: R\$ 4,1 milhões;
 - 2025: R\$ 4,2 milhões;
 - 2026: R\$ 4,2 milhões.
- ✓ Substituição de Hidrômetros
 - 2023: R\$ 2,4 milhões;
 - 2024: R\$ 2,5 milhões;
 - 2025: R\$ 2,7 milhões;
 - 2026: R\$ 2,7 milhões.
- ✓ Remodelação de Redes de Água e Esgoto
 - 2023: R\$ 18,0 milhões;
 - 2024: R\$ 18,9 milhões;
 - 2025: R\$ 20,0 milhões;
 - 2026: R\$ 20,0 milhões.
- ✓ Programa de Redução de Perdas na Distribuição
 - 2023: R\$ 1,0 milhão;
 - 2024: R\$ 1,0 milhão;
 - 2025: R\$ 1,0 milhão;
 - 2026: R\$ 1,0 milhão.
- ✓ Programa de Eficiência Energética
 - 2023: R\$ 2,2 milhões;
 - 2024: R\$ 1,2 milhão;
 - 2025: R\$ 2,3 milhões;
 - 2026: R\$ 2,3 milhões.

✓ Automação e Telemetria

- 2023: R\$ 476,9 mil;
- 2024: R\$ 519,4 mil;
- 2025: R\$ 568,7 mil;
- 2026: R\$ 568,7 mil.

ESTRATÉGIAS 2022-2026

Este Plano de Negócios fixa nossas ações estratégicas, que atuam como base de sustentação para que o plano seja implementado. São elas:

1. Programa permanente por eficiência:

- Simplificar.
- Desburocratizar.
- Harmonizar as práticas da empresa com a de outras empresas estatais.

2. Redução do custo de capital:

- Buscar permanentemente novas fontes de financiamento.
- Valorizar a transparência administrativa.
- Melhorar a gestão da dívida da empresa.

3. Busca incessante por redução de custos:

- Reduzir custos.
- Aumentar a concorrência nas licitações.
- Investir em eficiência energética e em telemetria.

4. Política de pessoal:

- Defender a meritocracia por meio do respeito aos Planos de Empregos, Cargos e Salários em vigor na Companhia.
- Manter o poder aquisitivo dos empregados.
- Manter o tíquete alimentação.

5. Segurança e Saúde no Trabalho:

- Discutir de forma transparente acidentes e doenças do trabalho.
- Valorizar a cultura de segurança.
- Apoiar a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA.

COMO CHEGAREMOS LÁ

Projeção dos resultados do ano de 2021, conforme orçamento aprovado pelo Conselho de Administração da CESAMA:

Receita Tarifária	R\$ 237.650.216,46
Outras Receitas	R\$ 8.481.869,29
Receita Total	R\$ 246.132.085,75
Custeio	R\$ 201.939.745,85
Capacidade de Investimento	R\$ 44.192.339,90

ATUALIZADO EM 31/10/2021 - FONTE: GEFC

SALDO - LIVRE GESTÃO	
TOTAL	R\$49.199.319,86

SALDOS - DESTINAÇÃO ESPECÍFICA	
Saldo da Conta de Destinação Específica "Proteção de Mananciais"	R\$5.220.420,42
Saldo da Conta de Destinação Específica "Controle de Perdas"	R\$9.490.191,36
Saldo da Conta de Destinação Específica "Investimentos Incentivados"	R\$44.247.041,81
TOTAL	R\$58.957.653,59

SALDO - TARIFA SOCIAL	
TOTAL	R\$9.082.549,54

Nos termos do art. 23, §1º da Lei nº 13.303/2016, o Conselho de Administração da CESAMA aprovou em 30/11/2021 o Plano de Negócios para o Exercício 2022 e as estratégias da Companhia para o período 2022-2026.

Maria Helena Rodrigues Gomes
Presidente do Conselho de Administração

Roberto Tadeu dos Reis
Vice-Presidente do Conselho de
Administração

André Borges de Souza
Conselheiro

Áurea Celeste Gouvêa
Conselheira

Luiz Cesário de Mendonça Lopes
Conselheiro

Marco Aurélio Miguel Silva
Conselheiro

Renata Fernandes da Silva
Conselheira