

COMPANHIA DE SANEAMENTO MUNICIPAL - CESAMA

PLANO DE NEGÓCIOS

2024

ESTRATÉGIAS 2025 - 2028

DEZEMBRO/2023



APRESENTAÇÃO

O Plano de Negócios configura-se como um instrumento de gestão plurianual. O presente documento tem como foco principal o exercício de 2024, além de nortear as ações da CESAMA para o período 2025-2028 por meio do monitoramento dos resultados da Companhia, em consonância com a Lei nº 13.303/2016, buscando 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 imprevisíveis e não gerenciáveis, que podem impactar diretamente o cenário econômico nacional e, consequentemente a Cesama, tais como as guerras na Ucrânia e Israel, eventos climáticos extremos em vários locais do mundo e do Brasil.

Apesar dos desafios deste cenário, a CESAMA obteve êxito em muitas metas propostas para 2023, investindo em ações que lhe permitiram conciliar produtividade e qualidade de vida para seus empregados e, principalmente, saúde para a população de Juiz de Fora.

Para 2024, um ano atípico devido às eleições municipais, a principal orientação do titular dos serviços, a Prefeitura de Juiz de Fora, é definir como objetivo primordial da Diretoria garantir a sustentabilidade e o equilíbrio econômico-financeiro da CESAMA e a busca contínua na melhoria da qualidade dos serviços prestados. 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.

Júlio César Teixeira

Diretor Presidente

Rafaela Medina Cury

Diretora Financeira e Administrativa

Marcelo Mello do Amaral

Diretor de Desenvolvimento e Expansão

Márcio Augusto Pessoa Azevedo

Diretor Técnico Operacional

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 abastecimento de água e esgotamento sanitário.

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 60 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:



FOTO: "Informativos Impressos" da Administração Itamar Franco 1969.

➔ 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.



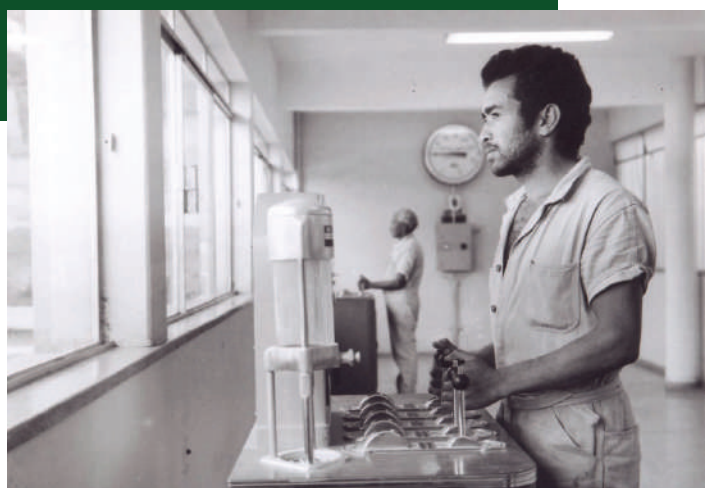
Foto: O diretor do DAE, José Roosevelt Pereira, e o prefeito de Juiz de Fora, Itamar Franco, recebendo a tubulação da Segunda Adutora, em 1970.

➔ 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 Gramma 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:

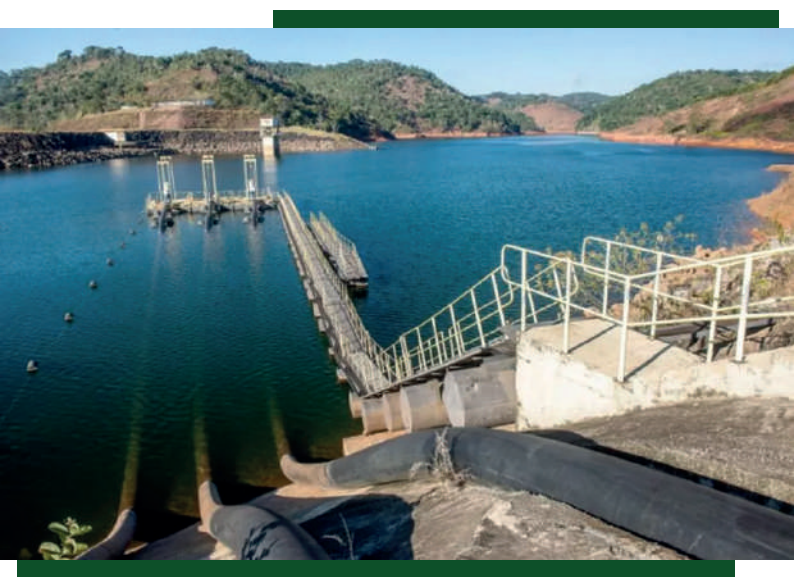
- Inauguração da Estação de Tratamento de Esgoto Barbosa Lage, com capacidade de tratamento de 25% do esgoto gerado na Zona Norte de Juiz de Fora.
- Sistema de abastecimento de água e de rede coletora de esgoto do loteamento Caiçaras e adjacências.
- Construção de elevatórias na Vila Fortaleza no bairro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

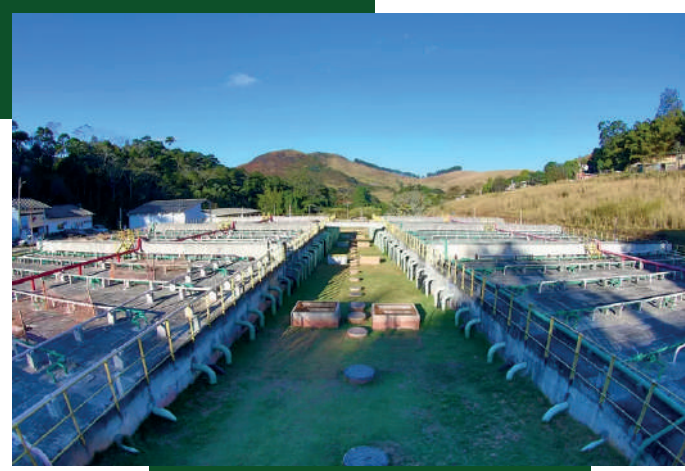
- Projeto Governança: conjunto de ações objetivando tornar a gestão da CESAMA ágil, transparente e assertiva. Além de atender à Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, o projeto teve como foco, também, buscar a excelência na gestão pública, visando que a CESAMA se torne referência no setor de saneamento.
- 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 3ª célula no sistema de reservatórios Henrique de Novaes.
- Pré-operação da ETE União Indústria.



➡ 2021:

- Início da construção da quarta adutora.
- Cesama assume a operação da ETE União Indústria.
- Inauguração da ampliação da ETA Walfrido Machado Mendonça.

- Inauguração de elevatória e 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).

➔ 2022:

- Implantação do novo Planejamento Estratégico, tendo como referência o SNIS. Esta definição visa acompanhar em tempo real os principais indicadores utilizados pelo Governo Federal com vistas a universalização dos serviços de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto, bem como propiciar o benchmarking, com outros prestadores de características semelhantes.



- Implantação do novo sistema de avaliação de desempenho dos empregados.
- Implantação de sistema eletrônico de processos e documentos – Dataged.
- Implantação do novo sistema comercial.
- Terceirização da Agência de Atendimento.

- Concurso público com contratação no ano de 28 novos empregados.
- Proposta e estudos para novo organograma.
- Conclusão da ampliação da rede de abastecimento de água do bairro Sagrado Coração de Jesus: R\$ 3,5 milhões (Recursos da Cesama).
- Conclusão da nova adutora do bairro Linhares: R\$ 1,5 milhões (Recursos da Cesama).
- Revitalização e ativação da EEE Independência: R\$ 890 mil (Recursos da Cesama).



- Construção da parte civil das Elevatórias de Água nos bairros Filgueiras e Retiro: R\$ 27 mil (Recursos da Cesama).
- Perfuração de poço tubular profundo no Distrito de Paula Lima: R\$ 100 mil (Recursos da Cesama).

- Conclusão da elevatória e adutora do bairro Bairu com 1,7 km de extensão: R\$ 4,2 milhões (Recursos da Cesama).
- Elevatória de água tratada no bairro Esplanada: R\$ 787 mil (Recursos da Cesama).
- Conclusão da quarta célula do Reservatório Henrique de Novaes, com 5.200 m³: R\$ 5,1 milhões (Recursos da Cesama).
- Início das obras da rede tronco Salvaterra com extensão de 8,9 km e previsão de término em março/2023: R\$ 5,0 milhões (Recursos da Cesama).

- Continuação das obras da 4ª adutora de água tratada, com 7,6 km de extensão e diâmetros variando de 900 a 1200 mm. Previsão de término em fevereiro de 2023: R\$ 37,2 milhões (80% Financiamento Caixa e 20% contrapartida Cesama).



- Início da primeira etapa da Rede Tronco Sudeste, com 3,9 km de extensão e diâmetros variando entre 400 e 800 mm. Previsão de término em março/2023: R\$ 5,8 milhões (80% Financiamento Caixa e 20% contrapartida Cesama).

- Obras complementares do Coletor Tronco Tapera. Previsão de término em 2023: R\$ 1,7 milhões (80% OGU e 20% contrapartida Cesama).
- Início da Implantação do Coletor Tronco Santa Luzia: 8,0 km de extensão com diâmetros variando entre 200 e 800 mm. Previsão de término em 2024: R\$ 12,2 milhões (80% OGU e 20% contrapartida Cesama).
- Obras de contenção das margens do córrego Santa Luzia: R\$ 463 mil (Recursos da Cesama).

➔ 2023:

- Implantação de novo organograma da companhia.
- Criação da ARC – Assessoria de Gestão de Riscos e Controle Interno.
- Implementação de manuais de procedimento em diversas áreas, o que levou a uma grande melhora nos resultados dos testes de confiabilidade da Auditoria Acertar. O quadro abaixo mostra o resultado dos 67 testes aplicados.

ÁREA	Implementado		Não implementado		Parcialmente implementado		TOTAL
COMERCIAL	12	80%	2	13%	1	7%	15
SUPRIMENTOS	14	100%	0	0%	0	0%	14
OPERACIONAL	8	67%	1	8%	3	25%	12
FOLHA PAGAMENTO	11	100%	0	0%	0	0%	11
CONTÁBIL	7	100%	0	0%	0	0%	7
CONTROLE DE QUALIDADE	6	100%	0	0%	0	0%	6
ÍNDICES DE ATENDIMENTO	2	100%	0	0%	0	0%	2
TOTAIS	60	90%	3	4%	4	6%	67

- Contratação de 33 novos funcionários concursados.
- Desenvolvimento pela APR de novo sistema de gestão do orçamento empresarial, em Power BI.
- Realização de vários eventos em comemoração aos 60 anos da Cesama.
- Cercamento e identificação de várias unidades operacionais da Cesama em cumprimento à fiscalização da Arisb-MG.
- Antecipação do Acordo Coletivo 2024 com reposição de inflação pelo IPCA e ganho real de 5%.

- Acordo envolvendo Cesama, Sinágua e Justiça do Trabalho para conclusão dos processos relativos à Participação nos Resultados, com valores a serem pagos em uma parcela em 2023 e outra em 2024.
- Terceirização dos serviços de portaria.
- Implantação de equipamento para backup diário de servidores e dados. Aquisição de equipamentos de TI para usuários e datacenter (computadores, switches, nobreaks).
- Implantação da suíte de aplicativos Microsoft Office365.
- Modernização do Sistema de Aeração da ETE Barbosa Lage.
- Extensão de 3.600 m de redes de distribuição de água e 2.300 m de redes coletoras de esgoto.

- Remodelação de 12.665 m de redes de distribuição de água
- Remodelação de 11.326 m de redes coletoras de esgoto.
- Previsão de novas ligações de água: 2.375 ramais.
- Previsão de novas ligações de esgoto: 2.303 ramais.
- Substituição de hidrômetros, apenas corretiva, devido à ausência de contrato.



- Conclusão da rede tronco Sudeste.
- Conclusão da quarta adutora.
- Conclusão da rede tronco Salvaterra.
- Perfuração de poços profundos nos distritos de Monte Verde, Penido, Caeté, Sarandira e Valadares.
- Projeto de Interligação das ETE's Barreira do Triunfo e Barbosa Lage.
- Drenagem na área da ETA CDI.
- Entrada em operação da elevatória de água tratada Bairro.
- Entrada em operação do sistema de abastecimento Caiçaras.
- Entrada em operação da quarta célula do reservatório Henrique de Novaes.

- Obra de contenção das linhas de recalque e distribuição de água do reservatório Tiguera.
- Cooperação técnica com UFJF para operação de ETE's.
- Gerenciamento e supervisão de obras diversas.
- Conclusão do Plano Diretor de Automação – PDTA.
- Investimentos em automação, telemetria e eficiência energética.
- Remodelação da Elevatória de Esgoto Independência.
- Solicitação de recursos financeiros no edital do PAC 3 para obras da quinta adutora (Ação A5 do PSB/JF), no valor de R\$ 190.067.000,00, e Coletor Tronco de Esgoto do Bairro Grama (Ação E3 do PSB/JF), no valor de R\$ 28.627.000,00. Em ambos os investimentos, trata-se de recursos não onerosos e sem contrapartida.

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 da 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 sócio-ambiental: 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.

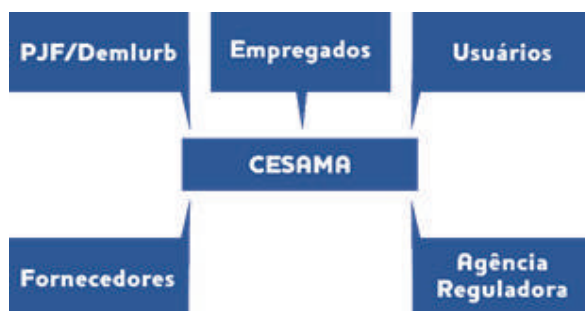
Comprometimento: todos os colaboradores devem se orientar pelo zelo com os recursos públicos, utilizando-os de forma eficiente, eficaz e honesta, garantindo uma prestação de serviços com qualidade, atendendo com urbanidade e respeito a todos os usuários.



STAKEHOLDERS:

Primários são aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a empresa, como usuários dos serviços prestados pela CESAMA, fornecedores, empregados, acionistas, agência reguladora, entre outros.

Stakeholders Primários



Secundários são aqueles que não possuem contrato, tais como Câmara Municipal de Juiz de Fora, Ministério Público de Minas Gerais, comunidade local, organizações da sociedade civil, imprensa, instituições financeiras, entre outros.

Stakeholders Secundários



GOVERNANÇA CORPORATIVA

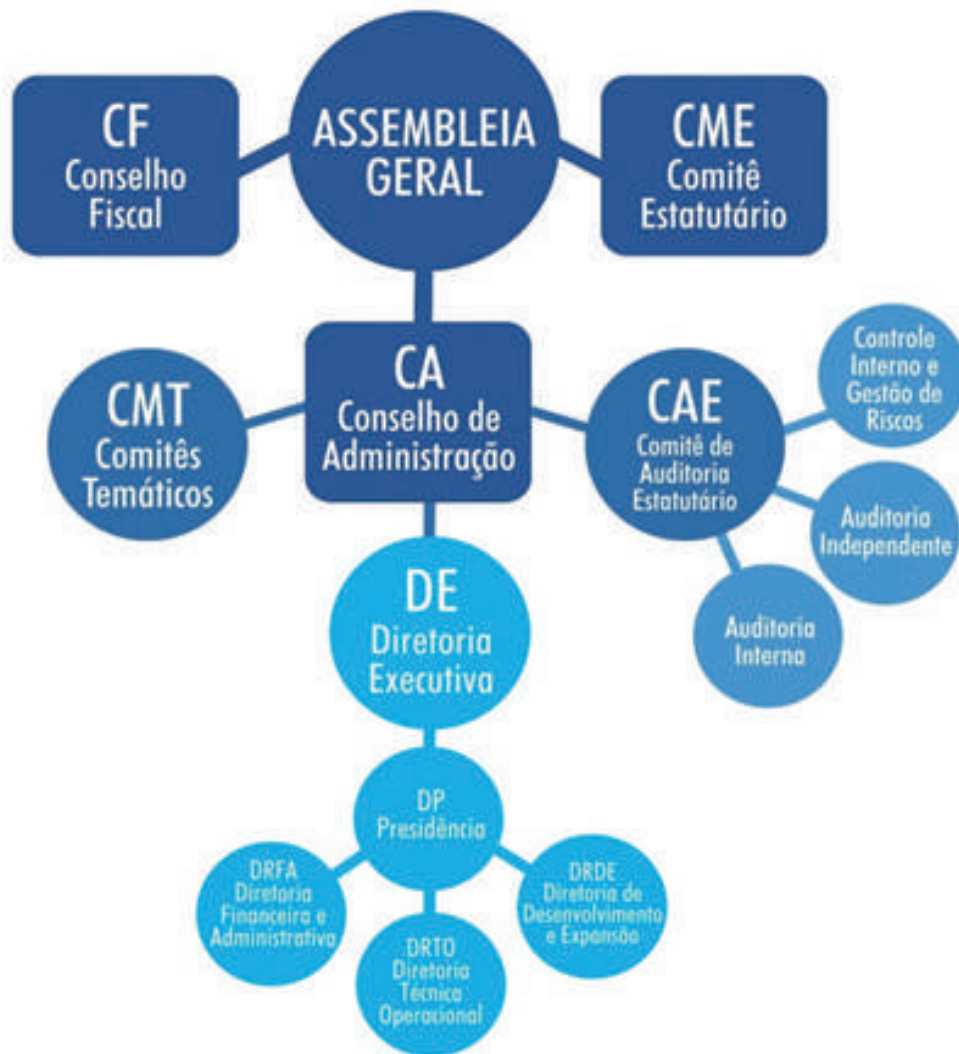
Nosso compromisso com as boas práticas de governança corporativa é fundamentado em dois pilares principais: transparência e adaptação às mudanças. Desta forma, foi possível implementar procedimentos de governança compatíveis com o segmento de atuação da Companhia e, assim, aprimorar o relacionamento da empresa com acionistas, usuários, 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 diplomas legais, 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 o 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 12.846/2013, 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.



PERSPECTIVAS

No horizonte 2024 - 2028, a CESAMA definiu por manter sua missão, visão e valores, visando ser uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade.

Os indicadores do Planejamento Estratégico da Companhia harmonizam-se com as diretrizes do Sistema Nacional de Informações de Saneamento – SNIS e da Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento Básico de Minas Gerais – ARISB-MG.

Estes 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 é o sistema nacional oficial de informações dos prestadores de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

A seguir, as metas 2024 para os indicadores do Planejamento Estratégico e as propostas de ações para seu atendimento.



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024					
METAS 2024					
Nº	Indicador	SNIS	Unidade	Meta	Víés
1	Índice de Tratamento de Esgoto	IN016	%	41,0%	▲
2	Índice de Atendimento Urbano de Água	IN023	%	97,0%	▲
3	Índice de Atendimento Urbano de Esgoto	IN024	%	97,0%	▲
4	Índice de Atendimento Total de Água	IN055	%	96,0%	▲
5	Índice de Desempenho Financeiro	IN012	%	110,0%	▲
6	Despesa Total com os Serviços por m³ faturado	IN003	R\$/m³	3,80	▼
7	Indicador do Nível de Investimentos	IFn06	%	20,0%	▲
8	Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão	IN084	%	3,0%	▼
9	Índice de Perdas na Distribuição	IN049	%	34,0%	▼
10	Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente	IN102	lig./empregado	415,0	▲
11	Índice de Suficiência de Caixa	IN101	%	120,0%	▲
12	Consumo Médio de Água por Economia	IN053	(m³/mês)/econ.	10,0	▼
13	Despesa de Exploração por m³ Faturado	IN026	R\$/m³	3,0	▼
14	Despesa Média Anual por Empregado	IN008	R\$/empreg.	170.000,00	▼
15	Índice de Evasão de Receitas	IN029	%	3,0%	▼
16	Índice de Atendimento Total de Esgoto	IN056	%	96,0%	▲

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024 - AÇÕES DAS ÁREAS ENVOLVIDAS

Nº	Indicador	SNIS	Unidade	Viés	Meta 2024	Formas de Atuação	Principais Áreas Envolvidas	Ações em 2024
1	Índice de Tratamento de Esgoto	IN016	%	▲	41,0%	Aumentar o volume de esgoto encaminhado às ETEs	GEDE	Otimização do funcionamento da EEE Independência e continuidade do Eixo Paraibuna
							GEXP	Integração do Sistema Barreira Triunfo e Barbosa Lage
							GEDE	Programa caça esgoto com separação de redes coletoras e pluviais
						Tratar todo o esgoto encaminhado às ETEs	GEOP	Mantier ETE's em operação compatível com as vazões de esgoto
2	Índice de Atendimento Urbano de Água	IN023	%	▲	97,0%	Ampliar o número de ligações de água	GEXP	Implantação do sistema de abastecimento em distritos
							GEDE	Extensão de redes de água
								Agilizar a execução de novas ligações
3	Índice de Atendimento Urbano de Esgoto	IN024	%	▲	97,0%	Ampliar o número de ligações de esgoto	GEDE	Agilizar a execução de novas ligações
								Extensão de redes de esgoto
4	Índice de Atendimento Total de Água	IN055	%	▲	96,0%	Ampliar o número de ligações de água	GEXP	Implantação do sistema de abastecimento em distritos
							GEDE	Extensão de redes de água
								Agilizar a execução de novas ligações
5	Índice de Desempenho Financeiro	IN012	%	▲	110,0%	Reduzir despesas	GEDE	Formalizar contrato de performance para redução de perdas
								Reduzir o tempo de substituição de hidrômetros de 5 para 3 anos
							GAEE	Programa de eficiência energética com foco em redução de despesas com energia elétrica
							GERAL	Otimização dos serviços com foco na redução das despesas
						Aumentar receita	GEFC	Recadastramento comercial
6	Despesa Total com os Serviços por m³ faturado	IN003	R\$/m³	▼	3,80	Reduzir despesas	GERAL	Otimização dos serviços com foco na redução das despesas
							GAEE	Programa de eficiência energética com foco em redução de despesas com energia elétrica
						Aumentar volume faturado	GEXP	Implantação do sistema de abastecimento em distritos
							GEDE	Agilizar a execução de novas ligações
7	Indicador do Nível de Investimentos	IFn06	%	▲	20,0%	Ampliar investimentos	GEXP	Implementar os investimentos previstos no Plano de Negócios para o ano de 2024
							PRJ	Priorizar as análises jurídicas dos processo licitatórios relativos a investimentos
							ALC	Priorizar os processos lidatatórios relativos a investimentos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2024 - AÇÕES DAS ÁREAS ENVOLVIDAS

Nº	Indicador	SNIS	Unidade	Viés	Meta 2024	Formas de Atuação	Principais Áreas Envolvidas	Ações em 2024
8	Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão	IN084	%	▼	3,0%	Manter padrão de potabilidade	ACQ	Manter o laboratório nos padrões de acreditação do INMETRO e Vigilância Sanitária
						Evitar contaminação	GEOP	Manter os padrões de potabilidade da água conforme legislação vigente
							GEMT	Criar procedimentos para evitar contaminação das redes de distribuição em serviços de manutenção
9	Índice de Perdas na Distribuição	IN049	%	▼	34,0%	Identificar e eliminar perdas físicas	GEDE	Ampliar programa de substituição de hidrômetros
								Agilizar a implementação de zonas de pressão
								Formalizar contrato de performance para redução de perdas
							GEMT	Agilizar manutenções em vazamentos de água e repassar para GEOP as prioridades para remodelação de redes
							GAEE	Programa de automação e telemetria de modo a identificação ágil de possíveis perdas de água no sistema
							GEXP	Licitar contrato de remodelação de redes de água, priorizando os trechos de maior incidência de manutenção
10	Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente	IN102	lig./ empregado	▲	415,0	Identificar e eliminar perdas comerciais	GEFC	Ampliar a identificação de fraudes e ligações clandestinas
						Reduzir despesas com pessoal	GERH	Reduzir despesas com pessoal próprio e terceirizados
11	Índice de Suficiência de Caixa	IN101	%	▲	120,0%	Aumentar arrecadação	GEXP	Agilizar a execução de novas ligações
						Reduzir despesas	GERAL	Ampliar sistemas de recebimentos e arrecadação
12	Consumo Médio de Água por Economia	IN053	(m³/mês)/econ.	▼	10,0	Evitar desperdícios no consumo	GERAL	Otimização dos serviços com foco na redução das despesas
13	Despesa de Exploração por m³ Faturado	IN026	R\$/m³	▼	3,0	Reduzir despesas	ACO	Campanhas pelo uso racional da água
						Aumentar volume consumido	GERAL	Otimização dos serviços com foco na redução das despesas
							GEFC	Ampliar a identificação de fraudes e ligações clandestinas
14	Despesa Média Anual por Empregado	IN008	R\$/empreg	▼	170.000,00	Aumentar volume consumido	GEXP	Agilizar a execução de novas ligações
15	Índice de Evasão de Receitas	IN029	%	▼	3,0%	Reduzir despesas com pessoal	GERH	Reduzir despesas com pessoal próprio
16	Índice de Atendimento Total de Esgoto	IN056	%	▲	96,0%	Ampliar o número de ligações de esgoto	GEFC	Ampliar sistemas de recebimentos e arrecadação
								Extensão de redes de esgoto
								Agilizar a execução de novas ligações

ONDE ESTAMOS

- 1 Implantado o novo organograma da Cesama.
- 2 Criação de uma ARC – Assessoria de Gestão de Riscos e Controle Interno.
- 3 Contratação de mais 33 funcionários concursados.
- 4 Foi concluída a avaliação de desempenho pelo sistema GID – Gestão Integrada de Desenvolvimento Humano, cujo foco é a avaliação de competências técnicas e comportamentais dos empregados da Cesama, visando o aprimoramento de cada um.
- 5 O lucro líquido da CESAMA em 2022 foi de R\$ 52,28 milhões, o que representou 23,5% da Receita Líquida.
- 6 A Companhia realizou, em 2022, R\$ 52.681.528,00 em investimentos, com expectativa para 2023 alcançar o montante de R\$ 63.988.176,00 entre recursos próprios e financiamentos.
- 7 A Margem EBITDA Acumulada, que representa quanto uma empresa gera de recursos financeiros através de suas atividades operacionais, sem considerar impostos e resultado financeiro, fechou o ano de 2022 com um valor de 34%, e a Margem Líquida Acumulada em 24%.
- 8 Estudo para reajuste tarifário elaborado pela ARISB-MG, resultou em um percentual aplicado linearmente à estrutura tarifária da CESAMA, a partir de 1º de abril de 2023, de 7,27%.
- 9 Solicitação de recursos financeiros no edital do PAC 3 para obras da quinta adutora (Ação A5 do PSB/JF), no valor de R\$ 190.067.000,00, e Coletor Tronco de Esgoto do Bairro Grama (Ação E3 do PSB/JF), no valor de R\$ 28.627.000,00. Em ambos os investimentos, trata-se de recursos não onerosos e sem contrapartida.
- 10 Criação de Comitê para acompanhamento e controle de despesas, contratos e recursos financeiros.

A seguir, a evolução de indicadores econômicos e financeiros:
Evolução dos indicadores financeiros (Fonte GEFC):

Indicadores Financeiros						
	2018	2019	2020	2021	2022	set-23
Liquidez Corrente	4,33	5,30	3,85	4,24	4,42	6,10
Liquidez Seca	4,21	5,15	3,76	4,11	4,32	5,96
Grau de endividamento	21%	31%	33%	35%	36%	35%
Margem EBTIDA	36%	40%	42%	38%	34%	28%
Participação capital 3º	46%	45%	49%	55%	57%	54%

Evolução dos indicadores econômicos:

Indicadores Econômicos						
	2018	2019	2020	2021	2022	set-23
Receita Líquida (R\$ mil)	193.779	207.815	214.087	216.222	221.981	175.830
Lucro Bruto	141.143	143.003	148.371	147.608	148.328	111.999
Lucro Líquido	39.961	49.814	52.939	51.033	52.283	34.091
Margem Líquida	21%	24%	25%	24%	24%	19%
Retorno Ativos ROI	12%	11%	11%	9%	8%	5%
Retorno Acionista ROE	15%	16%	16%	14%	13%	8%

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 do índice de tratamento de esgoto no município.

Os investimentos no sistema de abastecimento de água são baseados em orientações apresentadas pela DRDE - Diretoria de Expansão e Desenvolvimento e DRTTO – Diretoria Técnico Operacional, 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.

Os indicadores eleitos pela alta gestão como prioritários e suas respectivas metas para 2024:

INDICADORES DO PLANO DE NEGÓCIOS 2024				
Indicador	SNIS	Unidade	Meta 2023	Viés
Índice de Tratamento de Esgoto	IN016	%	41,0%	▲
Índice de Atendimento Total de Água	IN055	%	96,0%	▲
Índice de Desempenho Financeiro	IN012	%	110,0%	▲
Indicador do Nível de Investimentos	IFn06	%	20,0%	▲
Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão	IN084	%	3,0%	▼
Índice de Perdas na Distribuição	IN049	%	34,0%	▼
Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente	IN102	lig./empregado	415,0	▲
Índice de Atendimento Total de Esgoto	IN056	%	96,0%	▲

Para atingimento das metas, medidas descritas a seguir deverão ser implementadas:

IN 055 - Índice de Atendimento Total de Água:

Relação entre a população total atendida com abastecimento de água e a população total residente do município. Após o censo 2022, foi divulgada pelo IBGE até o momento somente a população total do município, que ficou abaixo da estimativa que vinha sendo utilizada, resultando em uma pequena melhora no indicador. 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, foi negociado junto à ARISB-MG, a não cobrança da taxa de ligação de água na categoria residencial, com a respectiva compensação tarifária. Também foi discutido e aprovado junto à agência reguladora, a não utilização dos cortes comerciais no cálculo das ligações ativas. Outro fator que deve ser priorizado é a redução de cortes técnicos, que afetam 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. Ainda aguarda-se a divulgação completa do Censo, principalmente com relação à taxa de ocupação domiciliar, já que os valores utilizados, ainda relativos ao Censo 2010, leva a resultados irreais, levando a Cesama optar pelo cálculo próprio desta taxa.

IN 056 - Índice de Atendimento Total de Esgoto:

Relação entre a população total atendida com esgotamento sanitário e a população total residente no município. Com a divulgação da população total pelo último censo, menor que a estimativa utilizada até então, houve uma melhora no valor deste indicador. Em reunião direta com representante do SNIS, também ficou acordado que, no caso de esgoto, como não há corte da ligação por inadimplência, o número de ligações ativas deve ser o mesmo das ligações totais de esgoto. Esta mudança de conceito também provocou significativa melhora no resultado no indicador.

IN 016 - Índice de Tratamento de Esgoto:

Relação entre os volumes de esgoto tratado e coletado. A meta prevista para 2024 considera a ampliação de vazão da Elevatória Independência e a continuidade das obras de despoluição do Rio Paraibuna.

IN 049 - Índice de Perdas na Distribuição:

É a relação entre os volumes de água macromedido nas saídas das estações e poços e o volume consumido, além do componente Água de Serviço. No caso das perdas comerciais, além de manter baixo o percentual de hidrômetros com vida útil superior a cinco anos e a ampliação do combate às fraudes e ligações clandestinas, foi elaborado um termo de referência para licitação de um contrato de performance que está em processo de tramitação interna. Na questão das perdas físicas, investe-se na ampliação do programa de remodelação de redes de água, ampliação da definição de zonas de pressão, instalação de macromedidores e válvulas redutoras de pressão.

IFn06 - Indicador de Nível de Investimentos:

Relação entre os investimentos totais realizados e a receita direta de água e esgoto. As diretorias de Desenvolvimento e Expansão – DRDE e Técnico Operacional – DRTTO são responsáveis pelo planejamento, priorização e acompanhamento dos principais investimentos da Companhia.

IN084 - Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão:

Relação entre as amostras fora do padrão definido pelo Anexo XX da Portaria de Consolidação GM/MS nº 5 de 2017, 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, substituição de redes antigas de distribuição de água e em uma metodologia mais eficiente de manutenção em redes de água, evitando-se a contaminação durante a execução do serviço.

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. Em 2023 foram contratados mais 33 empregados aprovados no concurso público e aposentadorias aconteceram. O grau de terceirização de serviços também impacta neste cálculo, pois o custo com serviços terceirizados é “transformado” em pessoal próprio equivalente. 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, estímulo a novas ligações com a gratuidade da taxa de ligação residencial além da busca pela 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, dentre outras.

PROJETOS PARA O HORIZONTE 2024-2028

A revisão do Plano de Saneamento Básico de Juiz de Fora – PSB/JF foi concluída em 2023 e deverá ser a referência de investimentos para os próximos anos e para a revisão tarifária que ocorrerá ao fim do ciclo tarifário atual 2022-2024.

No orçamento 2024 foi previsto investimentos na ordem de:

56.479.067	PREVISÃO INVESTIMENTOS COM RECURSOS PRÓPRIOS	ARISB
13.890.000	PREV. INVE ST. COM RECURSOS ONEROSOS / NÃO ONEROSOS	GEXP
70.369.067		

As fontes de recursos onerosos são provenientes de programas e financiamentos já aprovados pela Caixa Econômica Federal.

Os investimentos com recursos próprios, cuja meta foi definida no processo de revisão tarifária 2022 pela Arisb-MG, serão oriundos do superávit previsto no orçamento 2024, na ordem de R\$ 25,6 milhões e nas reservas para investimentos do caixa de livre gestão da empresa, composto dos saldos das extintas contas de destinação específica, dos saldos orçamentários de anos anteriores e dos rendimentos das aplicações financeiras.

Principais ações programadas para 2024:

- Processo de promoção por merecimento.
Desenvolvimento do Plano Diretor de Tecnologia da Informação (2025-2033).
- Migração para telefonia fixa SIP.
- Implantação de PABX e Datacenter virtuais
- Contratação de linha 0800 para ouvidoria.
- Terceirização da gestão do almoxarifado.
- Início de implantação do Projeto de Segurança Patrimonial.
- Previsão para extensão de 4.800 m de redes de distribuição de água e 3.200 m de redes coletoras de esgoto.

- Previsão para remodelação de 10.866 m de redes de distribuição de água e 17.978 m de redes coletoras de esgoto.
- Previsão de substituição de 57.000 hidrômetros.
- Contratação de serviço de pesquisa de vazamentos ocultos.
- Obra de contenção de talude no canal de descarga da barragem de Chapéu d'Uvas, através de 3.030 m² de solo grampeado.
- Implantação de reservatórios nos bairros N.S. de Fátima, Democrata e Esplanada.
- Implantação de reservatórios nos bairros Santa Lúcia, Alfeneiros, Dom Bosco, Jardim das Flores, Milho Branco e Santos Dumont.
- Início das obras do vertedouro das represas Dr. João Penido e São Pedro.
- Início das obras das UTR – Unidades de Tratamento de Resíduos das ETA's.
- Implantação de sistema de abastecimento de água nos distritos de Monte Verde, Penido e Chapéu d'Uvas.
- Continuidade do Programa de Despoluição do Rio Paraibuna.

Para os anos de 2025 a 2028, os serviços de natureza contínua (remodelação de redes, substituição de hidrômetros, novas ligações, extensão de redes), permanecem sendo executados conforme demanda. O Plano de Saneamento Básico de Juiz de Fora deverá ser a referência para os demais investimentos, dentro das possibilidades de recursos obtidos pela Companhia na próxima revisão tarifária e na aprovação de recursos solicitados junto ao PAC 3 para obras da quinta adutora (Ação A5 do PSB/JF), no valor de R\$ 190.067.000,00, e Coletor Tronco de Esgoto do Bairro Gramma (Ação E3 do PSB/JF), no valor de R\$ 28.627.000,00. Ambos, recursos não onerosos e sem contrapartida.

ESTRATÉGIAS 2025-2028

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 procedimentos administrativos e operacionais.
- Desburocratizar.
- Harmonizar as práticas da empresa com a de outras empresas estatais, através de benchmarking.
- Gestão de riscos e controle interno.
- Implementação de procedimentos recomendados pelo projeto Acertar.
- Investir em eficiência energética e em telemetria.

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:

- Evitar retrabalho.
- Aumentar a concorrência nas licitações.
- Investir em redução de perdas.

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.
- Investir em capacitação direcionada pela avaliação de desempenho.

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 para o ano de 2024, conforme orçamento aprovado pelo Conselho de Administração da CESAMA:

ORÇAMENTO 2024		
Receita Tarifária + Serviços	R\$	280.182.225,17
Outras Receitas	R\$	22.484.246,95
Receita Total	R\$	302.666.472,12
Despesas Custeio	R\$	276.998.077,84
Superávit	R\$	25.668.394,27

Além do superávit previsto no orçamento 2024, na ordem de R\$ 25,6 milhões existem reservas financeiras no caixa de livre gestão da empresa, composto dos saldos das extintas contas de destinação específica, dos saldos orçamentários de anos anteriores e dos rendimentos das aplicações financeiras.

Nos termos do art. 23, §1º da Lei nº 13.303/2016, o Conselho de Administração da CESAMA aprovou em 11/12/2023 o Plano de Negócios para o Exercício 2024 e as estratégias da Companhia para o período 2024-2028.

Juiz de Fora, 11 de dezembro de 2023

Maria Helena Rodrigues Gomes
Presidente do Conselho de Administração

André Borges de Souza
Vice-Presidente do Conselho
de Administração

Leonel de Almeida Salmont
Conselheiro

Áurea Celeste Gouvêa
Conselheira

Luiz Cesário de Mendonça Lopes
Conselheiro

Ricardo Batista dos Reis Souza
Conselheiro

Renata Fernandes da Silva
Conselheira