



PLANO DE NEGÓCIOS 2020 ESTRATÉGIA 2020-2024



JF
PREFEITURA



CESAMA
água é vida

COMPANHIA DE SANEAMENTO MUNICIPAL – CESAMA

PLANO DE NEGÓCIOS 2020

ESTRATÉGIA 2020-2024

DEZEMBRO/2019

APRESENTAÇÃO

Este documento consolida o Plano de Negócios para o exercício 2020, bem como as estratégias da Companhia para o período 2020-2024. Trata-se, portanto, de um instrumento de gestão que norteia a Cesama para uma visão com foco em monitoramento de resultados, objetivando atender às exigências da Lei Federal n. 13.303/16 além de alcançar benefícios internos e para a sociedade.

Definir metas voltadas para o médio e longo prazos é uma tarefa desafiadora em virtude, principalmente, de fatores de mercado não previsíveis. Fato é que o estudo destes fatores apontam o caminho, mas não são suficientes para garantia da realização das metas aqui previstas.

Portanto, este documento representa as expectativas e o compromisso da Diretoria Executiva da Cesama em direcionar suas ações para a busca de resultados cada vez melhores, garantindo, assim, a sustentabilidade da empresa. Com a adoção de métodos para o monitoramento contínuo, análise de desvios e implantação de medidas corretivas, quando necessário, vamos nos mover para um lugar melhor, nos superando a cada dia.

André Borges de Souza
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 empresa tem início no Departamento de Água e Esgoto (DAE) criado em agosto de 1963, representando 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 dos serviços de água e esgoto. Com mais esta conquista, a empresa reafirmou seu compromisso com a população de Juiz de Fora, investindo 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 época, foram implantados os sistemas de abastecimento de água nos distritos de Sarandira, Valadares e Torreões, buscando universalizar os serviços de saneamento.

Ao longo de 56 anos de desenvolvimento, a Cesama vem buscando, diariamente, atender com eficiência a um número cada vez mais expressivo de cidadãos, garantindo qualidade de vida 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, da ETA Marechal Castelo Branco e da rede de tronco central;
- ⇒ **1975/1976:** Construção, projetos e obras do Sistema de Abastecimento de Água, constando de reservatórios, elevatórias, subadutoras e rede de distribuição, e construção da Estação de Tratamento de Água Poço d'Antas;

- ⇒ **1977/1982:** Elaboração dos projetos obras do Sistema de Abastecimento de Água em diversos bairros da região norte da cidade, instituição do sistema de produção de água do CDI e ampliação do Reservatório Henrique de Novaes;
- ⇒ **1983/1988:** Instituição dos Planos Diretores de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário e conclusão da implantação da micromedição no município;
- ⇒ **1990:** Criação da Companhia de Saneamento e Pesquisa do Meio Ambiente – Cesama e instituição de projetos e obras para expansão do abastecimento de água na periferia da cidade;
- ⇒ **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;
- ⇒ **2001:** Alteração da razão social para Companhia de Saneamento Municipal, sendo mantida a sigla Cesama;
- ⇒ **2002/2003:** Conclusão das obras de reforço da Rede Tronco Central, da Adutora de Grama e das subadutoras de Filgueiras e Retiro; implantação de Estações de Tratamento de Água nos distritos de Valadares e Torreões; construção do novo 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 da Zona Norte de Juiz de Fora;
- ⇒ **2008/2013:** Início da implantação dos coletores de esgoto nas obras de despoluição do Rio Paraibuna;
- ⇒ **2004/2018:** Construção da adutora de Chapéu d’Uvas com interligação à ETA Marechal Castelo Branco.

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 pelos recursos público privados 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; e,

Comprometimento: todos os colaboradores devem se orientar pelo zelo com os recursos públicos e privados, utilizando-os de forma eficiente, eficaz e honesta, garantindo a prestação dos serviços com qualidade, de forma atenciosa e realizando tudo corretamente desde a primeira vez.

PRINCIPAIS STAKEHOLDERS:

Prefeitura de Juiz de Fora	Usuários / cidadãos
Demlurb	Agência Reguladora
Empav	Câmara Municipal
Fornecedores	ONGs
Instituições de Ensino Superior	Órgãos de Defesa do Consumidor
Instituições Financeiras	Órgãos de Imprensa
Associações de Bairros	Entidades do Sistema “S”

GOVERNANÇA CORPORATIVA

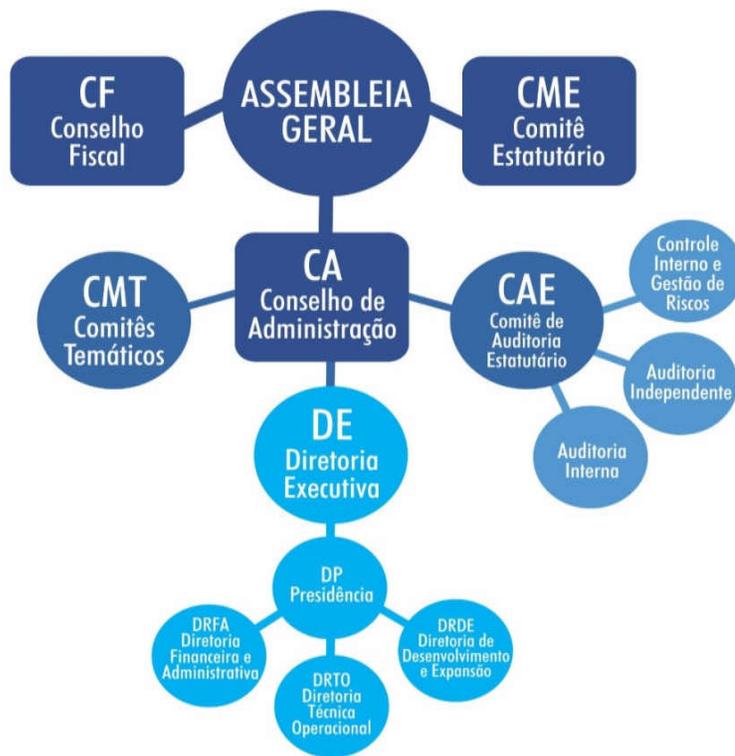
Nosso compromisso com as boas práticas de governança corporativa é fundamentado em dois pilares principais: maior transparência e adaptação às mudanças. Desta forma foi possível implementar procedimentos de governança compatíveis com o segmento de atuação da Companhia e, assim, aprimorar o relacionamento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

A Cesama é administrada pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, conforme art. 10 da Lei Municipal n.13.473/2016 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 empregado da Cesama, eleito representante dos funcionários da empresa.

O Conselho Fiscal da Cesama funciona em caráter permanente e é regido pelas disposições previstas nas Leis Federais n.6.404/1976 e n. 13.303/2016, e pela Lei Municipal n.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 de 2 (dois) anos, permitidas, no máximo, 3 (três) reconduções consecutivas.

Para adequação à Lei das Estatais – Lei Federal n. 13.303/16 – a empresa passou por várias mudanças e, atualmente, a estrutura de governança corporativa da Companhia é composta pela Assembleia Geral, pelos Conselhos de Administração e Fiscal, pelo Comitê de Auditoria Estatutário e pela Diretoria Executiva, conforme representação a seguir:



ÉTICA E TRANSPARÊNCIA

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

Em nosso Código definimos 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, 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.

Plano de Negócios 2020 e Estratégia 2020-2024

PROJETO “CESAMA 2020+”

O Projeto “Cesama 2020+” foi instituído em novembro de 2018 e tem por objetivo garantir a continuidade aos trabalhos iniciados no Projeto “Governança”, fazendo da Cesama uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade. A iniciativa tem como pilares a gestão, os recursos e os projetos desenvolvidos. Em alinhamento com o novo Planejamento Estratégico da Companhia, o projeto atua de forma estratégica, garantindo à empresa a correta aplicação dos seus recursos.

Os trabalhos do Projeto “Cesama 2020+” foram divididos em seis comitês executores e um comitê central, com responsabilidade de desenvolver ações distintas, em suas respectivas áreas, conforme a seguir:

- Comitê 1 (C1) - Gestor:
 - ✓ coordenar e apoiar a execução das ações do Projeto;
 - ✓ promover e organizar reuniões intercomitês;
 - ✓ formalizar e apoiar o Fórum Gerencial;
 - ✓ elaborar a Política de Indicação de Administradores, em atendimento à Lei das Estatais;
 - ✓ apoiar a construção do Plano de Ação para o Relacionamento com Partes Interessadas.
- Comitê 2 (C2) - Comunicação:
 - ✓ renovar a identidade visual da Cesama (logomarca);
 - ✓ criar o Portal da Governança Corporativa;
 - ✓ fortalecer a comunicação corporativa;
 - ✓ investir na imagem da Companhia.
- Comitê 3 (C3) - Nova Sede Administrativa:
 - ✓ apoiar a Diretoria Executiva na Elaboração do documento endereçado ao Patrimônio da União, solicitando a cessão / doação do terreno de Santa Terezinha onde se localiza o Almoxarifado, a Regional Leste e o Estacionamento da CESAMA;

Plano de Negócios 2020 e Estratégia 2020-2024

- ✓ apoiar a Diretoria Executiva na formatação das diretrizes a serem seguidas com relação às unidades da empresa que serão agrupadas na Nova Sede, de acordo com a Política de Gestão dos Serviços Terceirizados e estrutura organizacional;
- ✓ elaborar os estudos técnicos de viabilidade e implantação das unidades a serem construídas.
- Comitê 4 (C4) - RH Estratégico:
 - ✓ dimensionar a necessidade do quadro de empregados;
 - ✓ finalizar o PECS, incorporando a análise jurídica de passivos trabalhistas e riscos financeiros;
 - ✓ coordenar o processo de terceirização das áreas / atividades, seguindo as diretrizes constantes na Política de Gestão dos Serviços Terceirizados;
 - ✓ elaborar a padronização de estudos e de construção de TR / edital para terceirização;
 - ✓ elaborar TR / edital para contratação de empresa especializada em concurso público;
 - ✓ definir processo e elaborar regulamentos internos de RH;
 - ✓ elaborar diagnóstico e plano de trabalho relativo a análise do clima organizacional;
 - ✓ elaborar regras para o processo sucessório e avaliação e seleção de lideranças.
- Comitê 5 (C5) -Terceirização na Área Operacional:
 - ✓ identificar os subprocessos e as atividades passíveis de terceirização;
 - ✓ agrupar os subprocessos e as atividades afins – ganho de escala;
 - ✓ elaborar estudos de viabilidade financeira;
 - ✓ promover estudos de aproveitamento da mão de obra primarizada;
 - ✓ elaborar estratégia para formatação dos objetos dos contratos;
 - ✓ elaborar TR / edital para contratação de serviços terceirizáveis;

- ✓ capacitar e treinar gerentes de contrato.
- Comitê 6 (C6) -Revisão Tarifária:
 - ✓ definir as diretrizes e propostas para a revisão tarifária, alinhadas com o Plano de Saneamento Básico de Juiz de Fora e Planejamento Estratégico;
 - ✓ estruturar a estratégia para a condução dos trabalhos de negociação da revisão tarifária em 2020, junto ao órgão regulador;
 - ✓ conduzir a negociação tarifária;
 - ✓ criar o Programa de Investimentos (PI) de médio e longo prazos.
- Comitê 7 (C7) - Planejamento e Controle Operacional:
 - ✓ apurar as definições do Plano Diretor Urbano da PJF para estruturação do Plano Diretor de Água e Plano Diretor de Esgoto a serem elaborados;
 - ✓ coordenar no curto prazo a contratação dos projetos e especificações das obras previstas no planejamento do ano 2019, conforme diretrizes do RILC;
 - ✓ estabelecer os critérios de gestão e modo de operação da Bacia de Chapéu D'Uvas;
 - ✓ elaborar estudo para geração de energia elétrica a partir da Barragem de Chapéu D'Uvas;
 - ✓ execução do projeto do Programa Global de Redução de Perdas da Cesama.

O Projeto “Cesama 2020+” será encerrado em outubro de 2020 e tem como produto principal o relatório conclusivo das ações do Projeto que deverá ser apreciado e aprovado pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração.

Algumas ações dos Comitês foram ajustadas no decorrer dos trabalhos e as alterações no cronograma bem como a efetiva execução das ações são acompanhadas pelo Comitê Gestor semanalmente, pela Diretoria Executiva a cada 45 dias, e pelo Conselho de Administração a cada 90 dias.

ESTRATÉGIA

PERSPECTIVAS

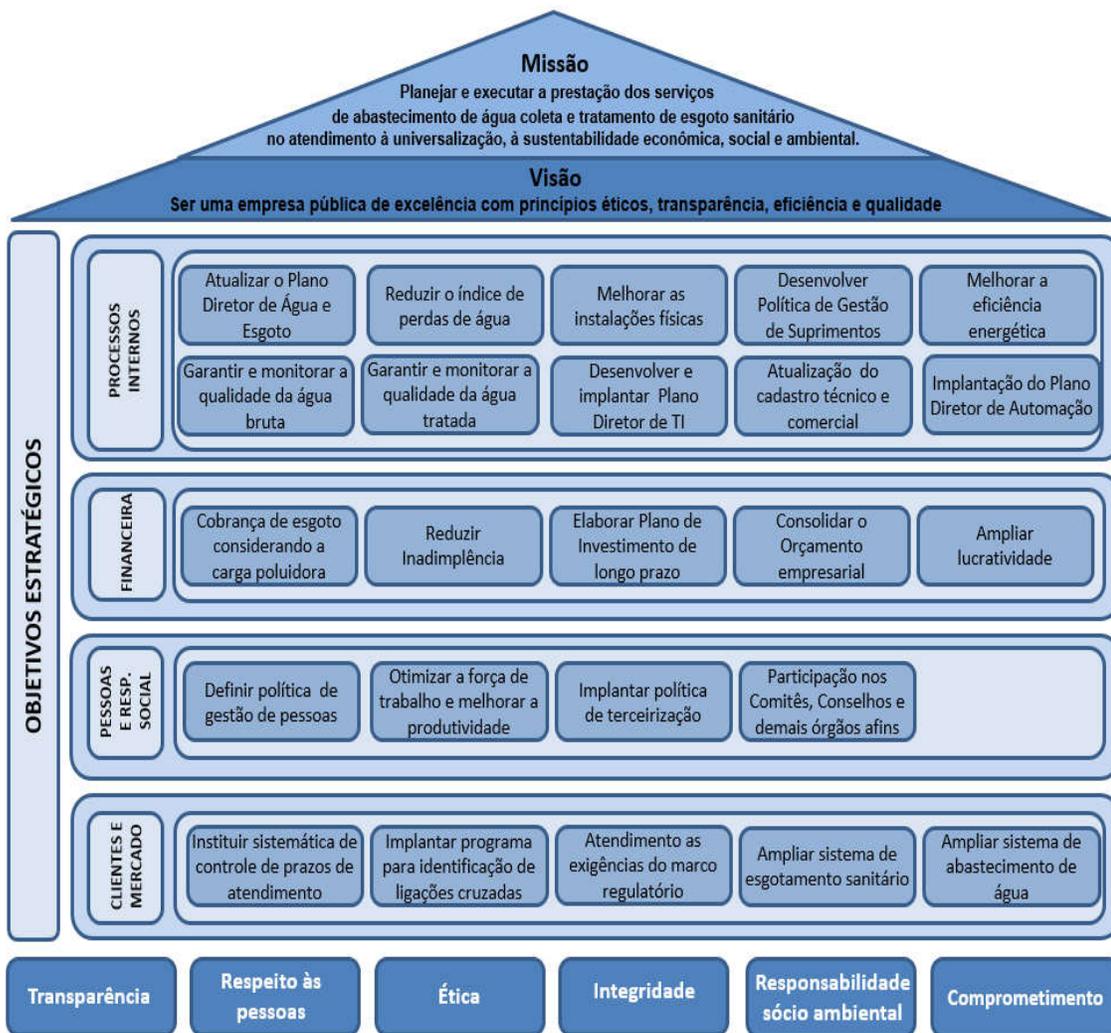
No horizonte 2020 - 2024, a Cesama definiu “ser uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade”. A partir dos principais elementos da visão da empresa, nossa estratégia foi desdobrada em 24 objetivos a serem alcançados nas quatro perspectivas abaixo:



MAPA ESTRATÉGICO

A partir do próximo ano os objetivos estratégicos serão monitorados de forma conjunta, com a participação do Fórum Gerencial da Companhia, permitindo a análise do resultado que as ações definidas em uma perspectiva ocasionam nas demais.

Todos os objetivos estratégicos em suas respectivas perspectivas encontram-se representados no mapa estratégico a seguir:



Cada indicador tem relação direta ou indireta com os objetivos estratégicos, contribuindo assim para o alcance da visão da Cesama. As metas para cada indicador foram construídas pelo corpo gerencial da Companhia e validadas pela Diretoria Executiva.

Plano de Negócios 2020 e Estratégia 2020-2024

ONDE ESTAMOS

O ano de 2018 foi marcado por eventos importantes, dentre eles destacamos:

- 1) A conclusão do Projeto “Governança”, iniciativa referente ao conjunto de ações implementadas para tornar a gestão da Cesama ágil, transparente e assertiva. Além de atender à Lei das Estatais nº 13.303, o projeto teve como foco, também, alcançar a excelência na gestão pública, fazendo com que a Cesama seja referência no setor de saneamento;
- 2) A instituição do Projeto “Cesama 2020+” que tem por objetivo garantir a continuidade aos trabalhos iniciados no Projeto “Governança”, fazendo da Cesama uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade;
- 3) A criação do Comitê 7 – Planejamento e Controle Operacional, integrante do Projeto “Cesama 2020+”, cujo foco encontra-se nos investimentos de curto e médio prazos no sistema de abastecimento do Município;
- 4) Os juros sobre o capital próprio, valor pago aos acionistas em decorrência da remuneração do capital aplicado na empresa, foram calculados de acordo com a legislação vigente e orientações da agência reguladora;
- 5) O lucro líquido da Cesama foi de R\$39.961 milhões, o que representou aproximadamente 21% da Receita Líquida;
- 6) A Companhia realizou R\$24.569 milhões em investimentos; e
- 7) Amargem EBITDA, que representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem considerar impostos e outros efeitos financeiros, apresentou um crescimento considerável em 2018 em relação à 2017.

Evolução dos indicadores financeiros:

Período	EBITDA	Liquidez Corrente	Liquidez Seca	Grau de Endividamento	Participação Capital Terceiros
2015	11%	1,69%	1,53%	31%	44%
2016	25%	1,80%	1,67%	26%	34%
2017	28%	2,99%	2,85%	21%	26%
2018	36%	4,33%	4,21%	31%	46%

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
2015	132.862	96.018	15.411	12%	1%	1%
2016	165.518	119.314	39.035	24%	3%	4%
2017	189.505	143.064	55.535	29%	5%	7%
2018	193.779	141.143	39.961	21%	3%	3%

ONDE PRETENDEMOS CHEGAR

Delineamos o plano de negócios e a estratégia da Cesama considerando o objetivo principal de garantir o abastecimento de água e melhorar os índices de tratamento de esgoto no Município, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Os investimentos no sistema de abastecimento de água foram definidos com base nas ações do Comitê 7 - Planejamento e Controle Operacional do Projeto “Cesama 2020+”, considerando, ainda, a continuidade das obras em andamento, as diretrizes estabelecidas no Plano de Saneamento Básico de Juiz de Fora, em fase de revisão, e o combate às perdas na distribuição de água.

Já no âmbito dos investimentos no sistema de esgotamento sanitário, além da continuidade das obras e projetos já iniciados, consideramos a necessidade da ampliação do índice de tratamento de esgoto no município para definição dos investimentos prioritários.

As metas estabelecidas para o próximo ano, de acordo com os objetivos e indicadores priorizados, e ao encontro da visão da Cesama, seguem representadas abaixo:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META
PROCESSOS INTERNOS	Reduzir índice de perda	Índice de perdas de água	29%
	Reduzir índice de perda	Percentual de hidrômetros instalados acima da vida útil de 5 anos	2,2%
	Garantir e Monitorar Continuamente a Qualidade de Água em Todo o Sistema	Índice de qualidade da água distribuída	95%
CLIENTES E MERCADO	Ampliar o sistema de esgotamento sanitário	Índice de tratamento de esgoto	37,6%
FINANCEIRA	Reduzir a Inadimplência	Índice de efetividade do corte comercial e técnico	4.400
	Potencial de geração de caixa	Margem EBITDA	40%
PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL	Otimizar a força de trabalho e melhorar a produtividade	Horas de capacitação por empregado	1,68 * horas por empregado
	Definir Política de Gestão de Pessoas	Redução de Horas Extras	3.122 horas *

* Média anual, considerando as metas mensais definidas.

COMO CHEGAREMOS LÁ

Projeção dos resultados – 2020:

Receita Tarifária	R\$ 228.791.297,36
Outras Receitas	R\$ 8.785.458,31
Receita Total	R\$ 237.576.755,67
Custeio	R\$ 194.792.666,34
Retenção da Destinação Específica	R\$ 37.308.198,39
Investimentos com Recursos Próprios	R\$ 5.475.890,94

Plano de Negócios 2020 e Estratégia 2020-2024

PROJETOS PARA O HORIZONTE 2020-2024

Os principais projetos da Cesama, considerando o horizonte 2020-2024, seguem relacionados abaixo:

- ✓ Ampliação da ETA Marechal Castelo Branco;
- ✓ Finalização da Adutora de São Pedro;
- ✓ Construção da Rede Tronco Salvaterra / Sagrado;
- ✓ Construção do vertedor de emergência da Represa Dr. João Penido;
- ✓ Construção da 4ª Adutora;
- ✓ Construção da Rede Tronco Retiro;
- ✓ Sistema de abastecimento para atender a margem sentido Rio de Janeiro da BR-040;
- ✓ Sistema de abastecimento em comunidades isoladas;
- ✓ Programa de combate a perdas;
- ✓ Automação das ETAs dos Distritos de Torreões e Valadares;
- ✓ Tratamento de efluentes das ETAs;
- ✓ Ampliação da ETE Barbosa Lage;
- ✓ Projeto de Integração do Sistema de Esgotamento Sanitário Barreira do Triunfo ao Barbosa Lage
- ✓ Conclusão do Sistema União Indústria;
- ✓ Execução do sistema coletor de esgoto da Estrada do Náutico;
- ✓ Remodelação de redes de esgoto;
- ✓ Conclusão dos coletores da Zona Norte;
- ✓ Construção do coletor Grama;
- ✓ Construção do coletor Santos Dumont;
- ✓ Sistema coletor de esgoto da margem sentido Rio de Janeiro da BR040;
- ✓ Elaboração do Programa de Investimentos de Médio e Longo Prazos;

- ✓ Estruturação da unidade de Gestão de Riscos e Controle Interno, em cumprimento à Lei Federal n. 13.303/16.

Nos termos do art. 23, §1º da Lei Federal n. 13.303/16, o Conselho de Administração da Cesama aprovou em 18/12/2019 o Plano de Negócios para o Exercício 2020 e as Estratégias da Companhia para o período 2020-2024.

Leonardo Guedes de Carvalho
Presidente do Conselho de Administração

Roberto Tadeu dos Reis
Vice-Presidente do Conselho de
Administração

André Borges de Souza
Conselheiro

Eleutério Paschoalino Costa
Conselheiro

Guilherme de Almeida Barra
Conselheiro

Mário Henrique Fazza
Conselheiro

Paulo Otávio Januzzi
Conselheiro