

COMPANHIA DE SANEAMENTO MUNICIPAL – CESAMA

PLANO DE NEGÓCIOS 2021

ESTRATÉGIA 2021-2025

DEZEMBRO/2020

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 2021-2025, tem como foco principal o exercício de 2021, através do monitoramento dos resultados da companhia, em consonância com a Lei Federal nº 13.303/16, além de alcançar benefícios internos e para a sociedade.

Definir metas de médio e longo prazos é uma tarefa desafiadora, sobretudo em virtude de fatores não previsíveis, que podem impactar diretamente na receita e na produtividade das empresas. Em 2020, a pandemia do Coronavírus colocou à prova a própria noção de planejamento, obrigando gestores a repensar a forma como diversas tarefas são executadas, sem perda na qualidade dos serviços.

Apesar dos inúmeros desafios desse cenário, a Cesama obteve êxito em muitas metas propostas para 2020, investindo em ações afirmativas e preventivas, que lhe permitiram conciliar produtividade e qualidade de vida para seus empregados, colaboradores e usuários.

Para 2021, o objetivo é garantir a sustentabilidade da Cesama em um mercado em constante evolução, sobretudo após o advento da Lei Federal nº 14.026/20, que atualiza o marco legal do saneamento básico no país. 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, fazendo da Cesama uma empresa pública de excelência, que seja referência no setor.

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 57 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.
- ⇒ **2017/2018**: Projeto Governança: conjunto de ações objetivando tornar a gestão da Cesama ágil, transparente e assertiva. Além de atender à Lei das Estatais nº 13.303, o projeto tem como foco, também, alcançar a

excelência na gestão pública, fazendo com que a Cesama se torne referência no setor de saneamento.

- ⇒ **2018:** Implementação da Alta Gestão na Cesama, composta do Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria Estatutário.
- ⇒ **2018:** Implementação do Comitê de Ética e Integridade
- ⇒ **2018/2020:** Projeto Cesama 2020+ com objetivo dar continuidade aos trabalhos iniciados no Projeto Governança, fazendo da companhia uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade. A iniciativa terá como pilares a gestão, os recursos e os projetos desenvolvidos. Em alinhamento com o novo Planejamento Estratégico da Cesama, o projeto irá atuar de forma estratégica, garantindo à companhia a correta aplicação dos seus recursos
- ⇒ **2020:** Construção de nova célula no sistema de reservação Henrique de Novaes e pré-operação da ETE União Indústria.

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	Agência Reguladora
Demlurb	Câmara Municipal
Empav	ONGs
Secretaria de Obras	Instituições de Ensino Superior
Fornecedores	Instituições Financeiras
Usuários / cidadãos	Órgãos de Defesa do Consumidor

Órgãos de Imprensa

Entidades do Sistema "S

Associações de Bairros

GOVERNANÇA CORPORATIVA

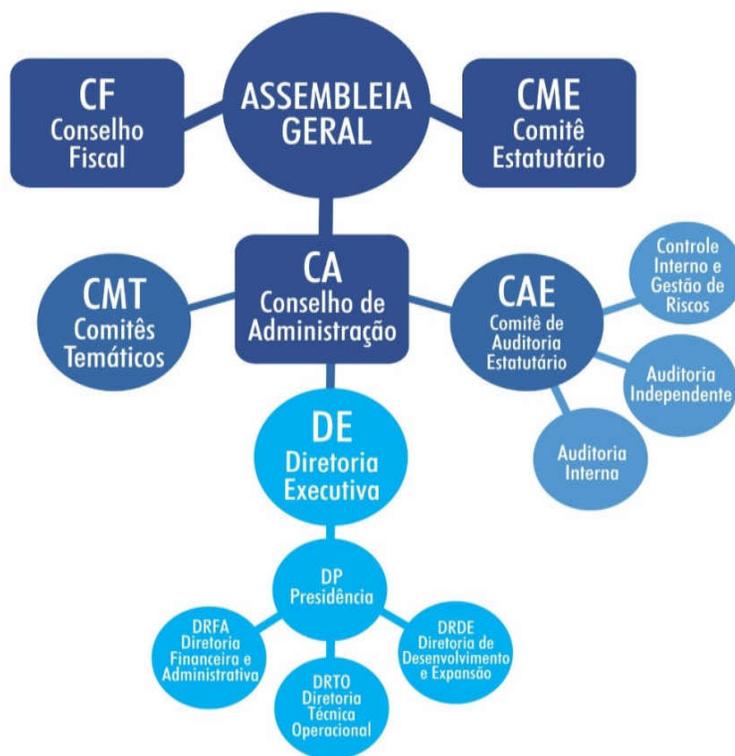
Nosso compromisso com as boas práticas de governança corporativa é fundamentado em dois pilares principais: maior transparência e adaptação às mudanças. Desta forma foi possível implementar procedimentos de governança compatíveis com o segmento de atuação da Companhia e, assim, aprimorar o relacionamento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

PROJETO “CESAMA 2020⁺⁺”

O Projeto “Cesama 2020⁺⁺” instituído em novembro de 2018 com objetivo garantir a continuidade aos trabalhos iniciados no Projeto “Governança”, foi encerrado em plenária realizada em 29 outubro de 2020 quando foram apresentados pelos grupos todas as ações concluídas e com previsão de conclusão ainda em 2020. Tendo em vista a atipicidade do ano de 2020, foram necessárias adaptações, cancelamentos e adiamentos de ações do programa, sendo algumas ações transferidas para 2021 e outras transformadas em programas permanentes, conforme a seguir:

✓ **C2 – Comunicação**

- Contratação de agência de publicidade em 2021
- Decisão pela adoção da nova identidade visual (logomarca) em 2021

✓ **C3 – Melhoria das Instalações da Cesama**

- Obra retrofit ETA Walfrido Machado Mendonça: conclusão em abril/2021

✓ **C4 – RH Estratégico**

- Renovação do Quadro de Empregados: preenchimento de 16 vagas em julho de 2021, através de concurso público
- Pesquisa de Clima Organizacional: adiada para abril de 2021
- Desenvolvimento de Pessoas: fase de capacitação do programa “Banco de Talentos” com início previsto para fevereiro de 2021
- Programa de Avaliação de Desempenho de Empregados e Gestores: introdução da nova metodologia no ano de 2021

✓ **C6 – Revisão Tarifária**

- Conduzir a negociação tarifária: programa contínuo
- Obtenção do Programa de Investimento (PI) de médio e longo prazos: aguardando a conclusão da revisão do PMSB pela Prefeitura.

✓ C7 – Planejamento e Controle Operacional

- Apurar as definições do Plano Diretor Urbano da PJF para estruturação do PDA e PDE a serem elaborados: aguardando revisão do PMSB pela Prefeitura
- Estabelecer os critérios de gestão e modo de operação da Bacia de Chapéu D’Uvas
- 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 (programa)

ESTRATÉGIA

PERSPECTIVAS

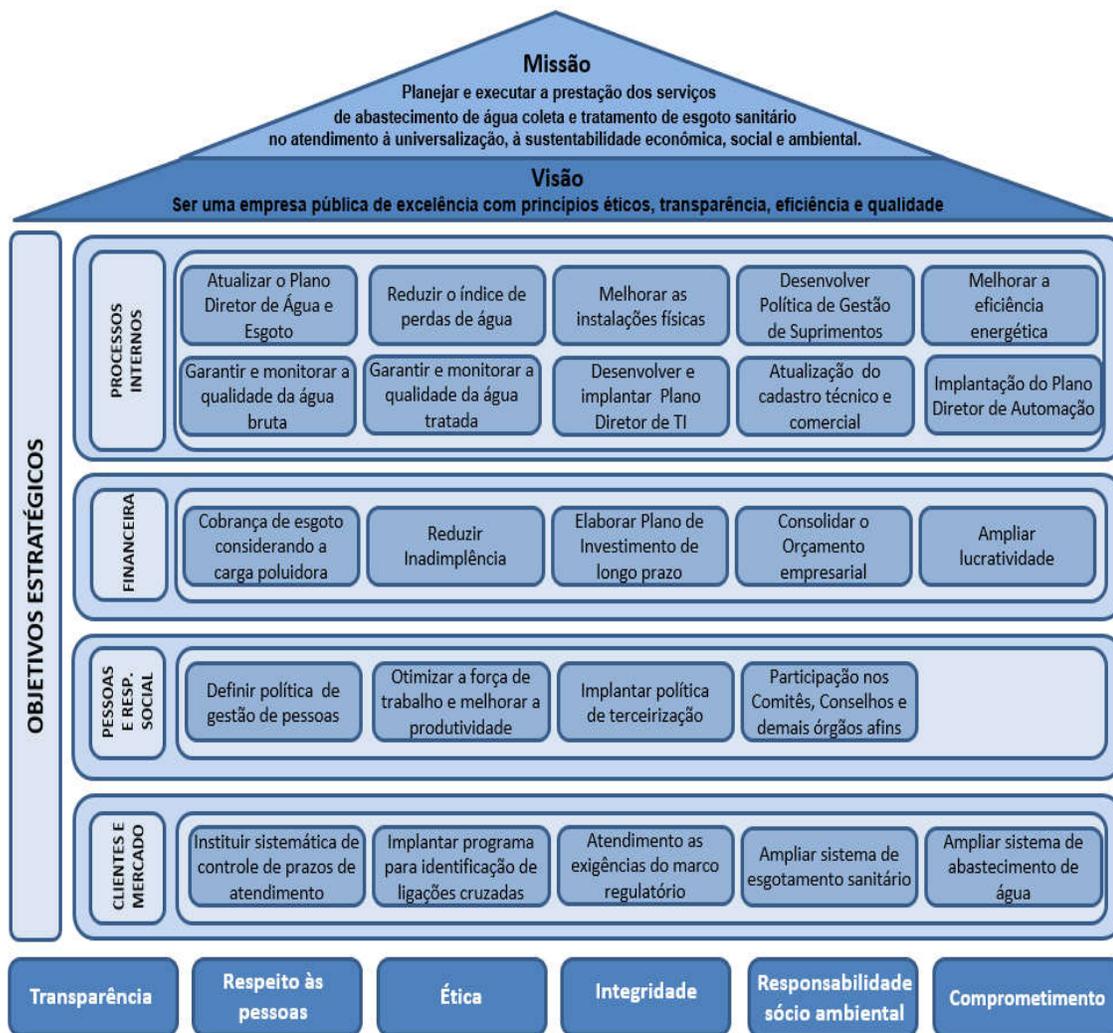
No horizonte 2021 - 2025, a Cesama definiu “ser uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade”. A partir dos principais elementos da visão da empresa, nossa estratégia foi desdobrada em 24 objetivos a serem alcançados nas quatro perspectivas abaixo:



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.

ONDE ESTAMOS - 2019

O ano de 2019 foi marcado por eventos importantes, dentre eles destacamos:

- 1) A consolidação 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;

- 2) Destaque para o recém criado Comitê 7 – Planejamento e Controle Operacional, cujo foco encontra-se nos investimentos de curto e médio prazos no sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário do Município;
- 3) O lucro líquido da Cesama foi de R\$ 49,814 milhões, o que representou aproximadamente 24% da Receita Líquida;
- 4) A Companhia realizou R\$ 37.505.835,19 em investimentos; e
- 5) A margem EBITDA, que representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem considerar impostos e outros efeitos financeiros, apresentou crescimento em relação ao ano anterior, em um patamar relevante.

Evolução dos indicadores financeiros:

Período	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%

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%	3%	4%
2017	189.505	143.064	55.535	29%	5%	7%
2018	193.779	141.143	39.961	21%	3%	3%
2019	207.815	143.003	49.814	24%	3%	5%

UM ANO ATÍPICO - 2020

A declaração de estado de pandemia pela OMS em 11 de março de 2020 e a decretação de estado de calamidade pública pela Prefeitura de Juiz de Fora, alteraram

de forma radical o funcionamento da Cesama, que foi obrigada a tomar atitudes preventivas como adequação à nova normalidade:

- Férias coletivas
- *Home-office*
- Reuniões virtuais
- Redução de horário de trabalho
- Suspensão de concurso público
- Suspensão / adiamento de treinamentos e eventos presenciais
- Suspensão da aplicação do reajuste tarifário médio de 0,36%, previsto para abril
- Suspensão de cortes comerciais nos meses de abril e maio com retorno gradual a partir de junho, mantendo a suspensão para a categoria social e serviços essenciais
- Revisão do Projeto Cesama 2020+, de forma a manter a previsão original de seu término em outubro.

Outro fato importante em 2020 foi o fim do convênio com a ARSAE-MG em 04 de maio. A partir de então, como define a Lei 11.445/2007, coube ao titular dos serviços, a PJF, através da SEPLAG, a definição pela continuidade ou mudança para outro órgão regulador, já que, além da ARSAE, haviam as opções da ARISB e CISAB.

Neste ínterim, a Cesama manteve vigentes as resoluções da ARSAE e coube à própria SEPLAG o papel interino de regulador.

Após estudos detalhados, com o apoio da Cesama, o município decidiu, em agosto, pelo convênio com a ARISB, com um período de transição de 90 dias após a formalização do convênio.

Em 2020 também foi editado o novo Marco Regulatório do Saneamento, em que a ANA – Agência Nacional de Águas e Saneamento, editará resoluções com objetivo de padronização dos procedimentos das agências reguladoras em todo o país.

O somatório de todos estes fatores ocorridos já desde março, fizeram com que várias previsões feitas nas diversas áreas da Cesama fossem bastante impactadas, não só em termos dos indicadores do Planejamento Estratégico, onde foi aberta a possibilidade de revisão de metas para o segundo semestre, com também em termos de receita, despesas, arrecadação e inadimplência.

Para acompanhamento da situação de equilíbrio econômico-financeiro da companhia, a APC passou a fazer apresentações mensais à Diretoria Executiva e trimestrais ao Conselho de Administração com as comparações de valores realizado ante aos previstos de receita tarifária e não tarifária, arrecadação, despesas, EBITDA, Lucro Líquido, além da atualização dos saldos bancários de livre gestão e das contas de Destinação Específica.

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% (acum. 12 meses)
	Reduzir índice de perda	Percentual de hidrômetros instalados acima da vida útil de 5 anos	1,1% (mês)
	Garantir e Monitorar Continuamente a Qualidade de Água em Todo o Sistema	Índice de qualidade da água distribuída	95% (mês)
CLIENTES E MERCADO	Ampliar o sistema de esgotamento sanitário	Índice de tratamento de esgoto	37,6% (dez/21)
FINANCEIRA	Reduzir a Inadimplência	Índice de efetividade do corte comercial e técnico	4.400 (mês)
	Potencial de geração de caixa	Margem EBITDA	42% (mês)
PESSOAS E RESPONSABILIDADE SOCIAL	Otimizar a força de trabalho e melhorar a produtividade	Horas de capacitação por empregado	1,65 h / emp. (média anual)
	Definir Política de Gestão de Pessoas	Redução de Horas Extras	1.700 h (limite mês)

PROJETOS PARA O HORIZONTE 2021-2025

Os principais projetos da Cesama, considerando o horizonte 2021-2025, seguem relacionados abaixo, com destaque em negrito e sublinhado para os de curto prazo (término 2021), somente negrito para médio prazo (início em 2021 e término em 2022) e os demais a longo prazo (2023-2025). A Diretoria de Desenvolvimento e Expansão, atendendo à solicitação da Agência Reguladora, para fins de estudo do reajuste tarifário 2021, está elaborando um Plano de Investimentos a ser entregue no prazo definido pela ARISB.

Para o ano de 2021, cujos valores estão discriminados temos uma previsão total na ordem de R\$ 56,4 milhões

Plano de Negócios 2021 e Estratégia 2021-2025

- ✓ Ampliação dos decantadores da ETA Marechal Castelo Branco
- ✓ **Construção da Rede Tronco Salvaterra / Sagrado: R\$ 3,1 milhões**
- ✓ Construção do vertedor de emergência da Represa Dr. João Penido
- ✓ **Construção da 4ª Adutora: R\$ 12 milhões (contrapartida)**
- ✓ **Construção da 4ª célula do Complexo de Reserva Henrique de Novaes: R\$ 6 milhões**
- ✓ **Implantação de 10 reservatórios em diversos bairros: R\$ 4,2 milhões**
- ✓ Realocação da Elevatória Bairu, e rede de recalque: R\$ 1,5 milhões
- ✓ **Construção da Rede Tronco Retiro: R\$ 3 milhões**
- ✓ Sistema de abastecimento para atender a margem sentido Rio de Janeiro da BR-040
- ✓ **Sistema de abastecimento no distrito de Chapéu D'Uvas: R\$ 1 milhão**
- ✓ Sistema de abastecimento em Monte Verde
- ✓ **Programa de combate a perdas: R\$ 1 milhão**
- ✓ Automação das ETAs dos Distritos de Torreões e Valadares
- ✓ Tratamento de efluentes das ETAs;
- ✓ **Ampliação da ETE Barbosa Lage: R\$ 6 milhões (contrapartida)**
- ✓ Integração do Sistema de Esgotamento Sanitário Barreira do Triunfo ao Barbosa Lage
- ✓ **Conclusão do macro sistema de coleta e interceptação de esgoto para tratamento na ETE União Indústria: R\$ 7 milhões (contrapartida e reajuste)**
- ✓ Execução do sistema coletor de esgoto da Estrada do Náutico
- ✓ **Remodelação de redes de esgoto: R\$ 9 milhões**
- ✓ Conclusão dos coletores da Zona Norte
- ✓ Construção do coletor Grama

- ✓ Construção do coletor Santos Dumont
- ✓ **Obra retrofit ETA Walfrido Machado Mendonça: R\$ 1,8 milhões**
- ✓ Sistema coletor de esgoto da margem sentido Rio de Janeiro da BR040
- ✓ Formalização da posse sobre a barragem de Chapéu d'Uvas
- ✓ Desenvolvimento do projeto da ETA Chapéu d'Uvas
- ✓ **Implantação da gestão de segurança patrimonial: R\$ 500 mil (equipamentos)**
- ✓ **Implantação da política da Lei Geral de Proteção de Dados: R\$ 200 mil**
- ✓ **Implantação do sistema de processos eletrônicos: R\$ 100 mil**

COMO CHEGAREMOS LÁ

Projeção dos resultados – 2021, conforme orçamento aprovado pelo Conselho de Administração

Receita Tarifária	R\$ 243.103.283,50
Outras Receitas	R\$ 9.169.588,42
Receita Total	R\$ 252.272.871,92
Custeio	R\$ 194.164.328,73
Capacidade de Investimento (23%)	R\$ 58.108.543,19

Além do resultado financeiro relativo ao exercício orçamentário acima, a Cesama deverá iniciar o ano de 2021 com saldos bancários da ordem de:

ATUALIZADO EM 30/11/2020 - FONTE: GEFC	
SALDOS - LIVRE GESTÃO	
Saldo de Caixa (incluindo pagamento anual PJF)	R\$40.522.040,08
Pagamentos Postergados	R\$115.557,27
Saldo da Conta de Destinação Específica "Treinamento"	R\$106.481,26
TOTAL	R\$40.744.078,61
SALDOS - INVESTIMENTOS	
Saldo da Conta de Destinação Específica "Proteção de Mananciais"	R\$4.304.307,50
Saldo da Conta de Destinação Específica "Controle de Perdas"	R\$7.336.557,28
Saldo da Conta de Destinação Específica "Investimentos Incentivados"	R\$48.683.101,20
TOTAL	R\$60.323.965,98
SALDO - TARIFA SOCIAL	
TOTAL	R\$ 11.877.716,28

Nos termos do art. 23, §1º da Lei Federal n. 13.303/16, o Conselho de Administração da Cesama aprovou em 29/12/2020 o Plano de Negócios para o Exercício 2021 e as Estratégias da Companhia para o período 2021-2025.

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