

**COMPANHIA DE SANEAMENTO MUNICIPAL - CESAMA**  
**PLANO DE NEGÓCIOS**

**DEZEMBRO/2018**

## I. Apresentação:

O Plano de Negócios é uma das exigências instituídas pela Lei das Estatais – Lei Federal nº. 13.303/16 para as empresas que se enquadram nela. A referida lei estabelece em seu artigo 23, § 1º, inciso I, que a Diretoria apresente até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação, o Plano de Negócios para o exercício anual seguinte.

## II. Histórico da empresa:

Juiz de Fora pode se orgulhar quando o assunto é distribuição de água e coleta de esgoto. A Companhia de Saneamento Municipal - CESAMA vem cumprindo o seu papel com eficiência, oferecendo serviços de qualidade e garantindo saúde à população juiz-forana. E os números comprovam isso: cerca de 95% da população total do município têm acesso à água tratada e, aproximadamente, 94% contam com serviço de coleta de esgoto. Porém, para que esses índices fossem alcançados, a CESAMA passou por uma história de muito trabalho e realizações.

A história da Companhia teve como origem o Departamento de Água e Esgoto (DAE) criado em agosto de 1963. Este departamento 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 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 da empresa foi alterada para Companhia de Saneamento Municipal, sendo mantida a sigla CESAMA. Nesta época, a empresa implantou sistemas de abastecimento de água nos distritos de Sarandira, Valadares e Torreões, buscando universalizar os serviços de saneamento.

Além de investir em grandes obras, como a adutora de Chapéu d'Uvas e os trabalhos de despoluição do Rio Paraibuna, os recursos da companhia são aplicados, também, em cursos de capacitação profissional e escolar para aos funcionários e em campanhas voltadas para a saúde e para a prevenção de acidentes no trabalho. Não podendo deixar de lado o lazer e a cultura, a CESAMA incentiva a prática ao esporte, apoiando os funcionários em competições, patrocinando, ainda, o Coral CESAMA e o grupo de teatro Gattus Pingadus formado por servidores da empresa.

Ao longo de 55 anos de desenvolvimento, a CESAMA tem buscado, a cada dia, atender a um número cada vez expressivo de cidadãos, garantindo qualidade de vida e bem-estar à população juiz-forana.

A seguir traçou-se uma linha do tempo do saneamento em Juiz de Fora, donde se destacam os seguintes dados e eventos:

- **1884:**  
O engenheiro Henrique de Novaes desenvolve projetos e obras de água e esgoto para a cidade.
- **1893:**  
G. Howyan, engenheiro francês, realiza estudos de retificação do Rio Paraibuna e controle de inundações.
- **1915:**  
Estudos preliminares para o saneamento em Juiz de Fora, desenvolvidos por Saturnino de Brito e Lourenço Baeta Neves.
- **1930/1935:**  
Projetos e obras do sistema de abastecimento de água de Juiz de Fora, incluindo a represa Dr. João Penido, o Reservatório Henrique de Novaes, a Adutora Dr. João Penido e o sistema de distribuição de água para toda a cidade.
- **1943:**  
Estudos sobre inundações do Rio Paraibuna e Projeto de Retificação, coordenados por Henrique de Araújo Góes.
- **1963:**  
Criação do Departamento Municipal de Água e Esgoto - DAE.
- **1967:**

Projeto Geral de Abastecimento de Água de Juiz de Fora.

- **1969/1974:**  
Construção da Adutora Menelick de Carvalho;  
Construção da ETA Marechal Castelo Branco;  
Construção da Rede de Tronco Central.
- **1974/1976:**  
Construção, projetos e obras do Sistema de Abastecimento de Água, constando de reservatórios, elevatórias, subadutoras e rede de distribuição, com ligações nos bairros da região de São Pedro e Aeroporto, Borboleta, São Benedito, Vila Alpina e adjacências, Santa Cândida, Linhares, Nossa Senhora Aparecida e Santa Rita;  
Construção da ETA Poço d'Antas.
- **1977/1982:**  
Projetos e obras do Sistema de Abastecimento de Água nos bairros da região norte, desde o Jóquei Clube até o Distrito Industrial;  
Aquisição do Sistema de Produção de Água do CDI, atendimento às partes mais altas do bairro 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;  
Ampliação do Reservatório Henrique de Novaes.
- **1983/1988:**  
Plano Diretor de Abastecimento de Água;  
Plano Diretor de Esgotamento Sanitário;  
Projetos executivos de ampliação da produção e transporte de água até a cidade;  
Abastecimento de água dos bairros Retiro, Floresta e Grama;  
Concluída a implantação da micromedição na cidade.
- **1989/1992:**  
Recuperação da Adutora Dr. João Penido.
- **1990:**  
Criação da Companhia de Saneamento e Pesquisa do Meio Ambiente – CESAMA;

Projetos e obras para expansão do abastecimento de água na periferia da cidade.

- **1993/1996:**  
Ampliação do reservatório Henrique de Novaes;  
Terceira Adutora;  
Subadutora Sul.
- **2001:**  
Alteração da razão social 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 Retiro;  
Captação flutuante da Represa Dr. João Penido;  
Implantação de Estações de Tratamento de Água nos distritos de Valadares e Torreões;  
Construção do novo e moderno laboratório;  
Início das obras da Estação de Tratamento de Esgoto (ETE) Barbosa Lage.
- **2004/2007:**  
Inauguração da ETE Barbosa Lage, com capacidade de tratamento de 25% do esgoto da Zona Norte de Juiz de Fora;  
Sistema de abastecimento de água e de rede de esgoto do loteamento Caiçaras e adjacências;  
Construção de elevatórias em Vila Fortaleza (Bairro Linhares), loteamento 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”;  
Reservatório de contato da ETA Walfrido Machado Mendonça;  
Rede coletora de esgoto junto ao córrego do Bairro 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 para tratamento na ETE Barbosa Lage nos bairros Santa Cruz, Benfica, Cidade do Sol e Barbosa Lage;

Construção da Estação Elevatória no Bairro Benfica para encaminhamento do esgoto coletado ao longo da Rua Inês Garcia à ETE Barbosa Lage;

Reforma dos filtros da ETA Marechal Castelo Branco;

Início da implantação dos coletores de esgoto nas obras de despoluição do Rio Paraibuna.

- **2014/2018:**

Booster da 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.

### **III. Avaliação da situação do saneamento em Juiz de Fora:**

A área de atuação da CESAMA é o município de Juiz de Fora. Além da sede municipal, há prestação de serviços de abastecimento de água e coleta de esgoto nas localidades de Igrejinha; Valadares; Torreões; Dias Tavares; Paula Lima; Rosário de Minas; Sarandira; e Caeté.

O atendimento para a localidade de Penido encontra-se na fase de execução as obras de implantação dos sistemas de água e esgoto e, para a localidade de Humaitá, em licitação das obras.

Para as localidades de **Chapéu d'Uvas, Monte Verde e Toledos**, a fase atual é de elaboração de projeto e obtenção de recursos junto ao Ministério das Cidades para implantação dos sistemas.

Alguns locais de ocupação irregular (invasões, áreas de risco, áreas de proteção ambiental), onde a CESAMA está impedida de implantar redes de água e de esgoto, o abastecimento é feito por caminhões pipa.

Atualmente não há atendimento a comunidades rurais.

O município de Juiz de Fora tem uma boa base hídrica, pois conta com diversos mananciais que podem ser utilizados como fonte produção, a saber: Rio do Peixe, Rio Paraibuna, Ribeirão do Espírito Santo, Represa Dr. João Penido, Represa Chapéu d'Uvas, Represa de São Pedro, dos quais, apenas os dois primeiros não são utilizados pela empresa. Conta ainda com a possibilidade de uso do aquífero subterrâneo para pequenas demandas.

MANANCIAIS UTILIZADOS		
Manancial	Vazão regularizada	Vazão Outorgada
Chapéu D'Úvas	5.500 l/s	637 l/s
Dr. João Penido	2.000 l/s	750 l/s
Rib. Espírito Santo	2.056 l/s	600 l/s
São Pedro	120 l/s	40 l/s

ESTAÇÕES DE TRATAMENTO DE ÁGUA		
UNIDADES	CAPACIDADE DE TRATAMENTO (l/s)	ATENDIMENTO (habitantes)
Torreões	5	2.800
Valadares	5	2.800
Sarandira	3	1.440
CDI	800	500.000
Castelo Branco	800	
São Pedro	140	50.000
Poços profundos	30	

ESTAÇÕES DE TRATAMENTO DE ESGOTO		
UNIDADES	CAPACIDADE DE TRATAMENTO (l/s)	ATENDIMENTO (habitantes)
Barreira do Triunfo	10	1.000
Barbosa Lage	60	40.000

Atualmente, todas as Estações de Tratamento de Água e de Tratamento de Esgoto da CESAMA possuem as devidas licenças ambientais, em plena vigência, e com as condicionantes sendo cumpridas como obrigatório.

No entanto, tanto o sistema de abastecimento de água como o sistema de esgotamento sanitário apresentam pontos de carência e de necessidades, cuja relação segue abaixo:

#### SISTEMA DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA

- a) Falta de atualização periódica do Plano Diretor de Abastecimento de Água do ano de 1985.
- b) Inexistência de um cadastro completo digitalizado e georreferenciado de todo o sistema.

- c) Estudos técnicos dos sistemas de distribuição de água desatualizados ou inexistentes (ênfase na setorização das zonas de pressão, avaliação das tecnologias das unidades de recalque e tratamento, eficiência energética, capacidade de reservação e redução das perdas nos sistemas);
- d) Existência de unidades antigas e desgastadas dos sistemas, com tecnologias ultrapassadas (redes, barragens, reservatórios, ETAs, elevatórias, adutoras, etc.) principalmente as ETAs Dr. João Penido e São Pedro;
- e) Índice de perdas de água na distribuição (aproximadamente 30%) abaixo da média nacional, entretanto, ainda alta para sistemas ditos eficientes;
- f) Uso crescente de poços particulares como fonte alternativa de abastecimento de água;
- g) Insuficiência da rede de hidrantes públicos para combate a incêndios;
- h) Ausência e/ou desatualização de plano de manejo das áreas de mananciais e fontes alternativas de água;
- i) Ausência, desatualização ou descumprimento da regulamentação do uso e ocupação do solo nas áreas das bacias de contribuição dos mananciais de abastecimento;
- j) Ocupação crescente das áreas situadas próximo aos mananciais de captação de água bruta;
- k) Localização da área de reservação do manancial de Chapéu D'Uvas em outros municípios, fugindo ao controle do município de Juiz de Fora e à regulamentação do uso e ocupação do solo;
- l) Dificuldade para universalização dos serviços considerando situações especiais como: resistência dos usuários e questões legais em ocupações irregulares.

## SISTEMA ESGOTAMENTO SANITÁRIO

- a) Inexistência de um cadastro completo digitalizado e georreferenciado de todo o sistema;
- b) Existência de redes mistas;
- c) Utilização de sistemas estáticos de esgoto e de fossas construídas de forma inadequada;
- d) Baixo índice de tratamento de esgotos no município;

- e) Dificuldade para universalização dos serviços considerando situações especiais como: resistência dos usuários e questões legais em ocupações irregulares;
- f) Deficiência no controle do lançamento de efluentes industriais sem tratamento nas redes públicas e em corpos d'água;
- g) Dificuldade no planejamento e na manutenção das redes de esgotamento sanitário;
- h) Falta de rede coletora e de tratamento de esgoto em algumas localidades, especialmente nos distritos;

#### **IV. Dados relevantes da empresa:**

##### **IV.1. Cobertura dos serviços**

Da população total do município de Juiz de Fora, o percentual de abastecimento de água é de 95,24%, atendendo em torno de 536.933 habitantes, segundo dados de junho de 2018.

Por sua vez, valendo-se da mesma correlação feita para o atendimento com água, o percentual de coleta de esgoto é de 94,06%, atendendo em torno de 530.298 habitantes, conforme dados de junho de 2018.

O sistema de coleta de esgotos é do tipo separador absoluto, mas existem poucas extensões com sistemas unitários. A proporção dos dois sistemas de coleta é de 90% e 10%, respectivamente. Os trechos de sistema unitário serão substituídos gradualmente pelo sistema separador absoluto.

##### **IV.2. Informações comerciais**

O total de ligações de água em junho/2018 é de 147.317 unidades e o de ligações de esgoto é de 144.844 unidades.

Evolução no número de ligações de água nos últimos 5 anos

Número de Ligações de Água			
Ano	Ligações	□□	Crescimento a.a.
2013	132.205	-	2,48% a.a.
2014	136.178	3,0%	
2015	139.484	2,4%	
2016	142.907	2,5%	
2017	145.843	2,1%	

Evolução no número de ligações de esgoto nos últimos 5 anos

Número de Ligações de Esgoto			
Ano	Ligações	□□	Crescimento a.a.
2013	130.205	-	2,44% a.a.
2014	134.018	2,9%	
2015	137.235	2,4%	
2016	140.581	2,4%	
2017	143.407	2,0%	

As ligações acima estão classificadas em categorias de clientes e divididas em:

- Residencial;
- Comercial;
- Pública e;
- Industrial.

A categoria Residencial engloba as seguintes subcategorias: Tarifa Social, Residencial Unifamiliar, Residencial Multifamiliar.

A distribuição percentual dos clientes por categoria é a seguinte:

CATEGORIAS DE CLIENTES	
Categoria	Percentual de Consumidores
Residencial	82,3%
Comercial	9,2%
Industrial	2,2%
Pública	6,3%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>

Primeiro Semestre de 2018

As tarifas praticadas pela CESAMA são definidas pela ARSAE e reajustadas anualmente. A revisão das tarifas está prevista acontecer a cada quatro anos. A estrutura tarifária vigente, a partir de 01 de abril de 2018, conforme Resolução ARSAE-MG 107/2018, é a seguinte:

Tarifa Social (Residencial)		
Faixa (m³)	Água (R\$)	Esgoto (R\$)
Fixa	5,420	3,050
0 a 5	0,570	0,330
> 5 a 10	1,658	0,921
> 10 a 15	2,092	1,156
> 15 a 20	2,356	1,649
> 20 a 40	3,225	2,258
> 40	4,265	2,986

Residencial Unifamiliar		
Faixa (m³)	Água (R\$)	Esgoto (R\$)
Fixa	10,830	6,100
0 a 5	1,140	0,660
> 5 a 10	3,315	1,841
> 10 a 15	4,184	2,312
> 15 a 20	4,711	3,297
> 20 a 40	6,449	4,516
> 40	8,530	5,971

Residencial Multifamiliar		
Faixa (m³)	Água (R\$)	Esgoto (R\$)
Fixa	11,940	8,370
0 a 5	1,140	0,800
> 5 a 10	3,488	2,442
> 10 a 15	4,184	2,928
> 15 a 20	4,711	3,297
> 20 a 40	6,792	4,755
> 40	8,530	5,971

Comercial		
Faixa (m³)	Água (R\$)	Esgoto (R\$)
Fixa	27,350	19,140
0 a 10	2,470	1,730
> 10 a 20	4,963	3,475
> 20 a 40	6,770	4,739
> 40 a 200	7,639	5,348
> 200	8,508	5,955

Industrial		
Faixa (m³)	Água (R\$)	Esgoto (R\$)
Fixa	34,770	24,330
0 a 10	3,150	2,190
> 10 a 20	3,589	2,518
> 20 a 40	4,711	3,296
> 40 a 200	6,952	4,866
> 200	8,508	5,956

Pública		
Faixa (m³)	Água (R\$)	Esgoto (R\$)
Fixa	28,720	20,120
0 a 10	1,670	1,180
> 10 a 20	2,768	1,939
> 20 a 40	4,618	3,231
> 40 a 200	4,881	3,417
> 200	5,146	3,602

A CESAMA pratica a tarifa social para atender ao segmento social mais carente, desde a sua regulamentação pela Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais – ARSAE-MG, na revisão tarifária de 2016, através da Resolução nº 79/2016 e alterada pela Resolução nº 107/2018.

Para os usuários que se enquadram nesta categoria há um desconto de 50% no valor da conta, independentemente do consumo. Para fazer jus a este benefício, o usuário deve se enquadrar nos seguintes quesitos:

- a) Unidade usuária classificada como residencial;

- b) Os moradores da unidade usuária cadastrada devem pertencer a uma família inscrita no Cadastro Único para Programas Sociais do Governo Federal;
- c) A renda per capita mensal familiar desta unidade usuária deve ser menor ou igual a meio salário mínimo nacional;
- d) O benefício da Tarifa Social será vinculado somente a uma unidade usuária por família registrada no Cadastro Único para Programas Sociais;

Somente será concedido o benefício aos usuários que tiverem no máximo duas faturas vencidas e não pagas.

A ARSAE estima que Juiz de Fora tem um potencial em torno de 20 mil famílias que poderão vir a ser beneficiadas pela tarifa social. Atualmente a CESAMA tem cadastradas 4.332 ligações sociais (ref. 06/2018)

A prática desse subsídio tarifário, atualmente, é operacionalizada com o depósito mensal em uma conta de destinação específica de 1,46% do faturamento e, trimestralmente, a ARSAE autoriza o saque de um valor equivalente à compensação da perda de receita referente ao subsídio da tarifa social.

A CESAMA pratica também uma tabela tarifária diferenciada destinada aos contratos por demanda, para os grandes consumidores das categorias industrial e comercial, que resultam em contas com valores menores do que se fossem faturados normalmente. O objetivo deste tratamento diferenciado é desestimular que estes usuários migrem para fontes alternativas de abastecimento. Atualmente estão em vigor 8 (oito) contratos desta natureza (ref. Jun/2018)

De acordo com o art. 33 da Resolução ARSAE nº 40/2013 que estabelece as condições gerais para prestação e utilização dos serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, “toda ligação de água deverá conter hidrômetro, exceto em situações de inviabilidade técnica.” O índice de hidrometração atual é de 100% das ligações ativas. As leituras dos

consumos de água para efeitos do faturamento são realizadas em intervalos entre 28 a 34 dias.

A gestão do parque de hidrômetros da CESAMA está a cargo do Departamento de Medição e Cadastro Técnico - DEMC, que possui um programa contínuo de substituição de hidrômetros, dentro de um prazo de 5 anos de sua instalação, ou antes disso, quando constatado algum problema que impeça seu perfeito funcionamento.

O DEMC também possui uma bancada de aferição de hidrômetros, acreditada pelo INMETRO, onde são realizados testes a pedido do usuário e no recebimento de hidrômetros adquiridos, neste caso por amostragem, que pode resultar, inclusive, na rejeição de todo o lote.

No Planejamento Estratégico há um indicador, denominado “Hidrômetros com instalação superior a 5 anos”, calculado mensalmente, e cujo percentual atual está em 7,2% (ref. Maio/2018), pretendendo-se chegar, a em curto prazo, a um patamar inferior a 3%.

Um dos aspectos de constante preocupação é com o combate a inadimplência dos usuários. A inadimplência acumulada da companhia é calculada com base no valor da arrecadação em relação ao valor do faturamento numa mesma referência, ao final de 12 meses.

Nos seis primeiros meses de 2018, o percentual apurado da inadimplência é de 12,20%, com tendência de queda e finalizar o ano em 4,58%.

Na tabela abaixo, dos últimos 5 anos, pode-se verificar um comportamento atípico no ano de 2017.

Comportamento da inadimplência dos últimos 5 anos

Inadimplência		
Ano	% de Inadimplência	Crescimento a.a.
2013	5,84%	6,06% a.a.
2014	5,91%	
2015	4,73%	
2016	5,16%	
2017	7,39%	

Obs: A relação se dá entre o Faturamento e a Arrecadação das mesmas competências, acumulada em 12 meses.

### IV.3.Dados financeiros

Do ponto de vista financeiro, a evolução das receitas da CESAMA se deu basicamente pelo aumento da tarifa de acordo com o índice autorizado pela ARSAE. A evolução dos últimos cinco anos é demonstrada na tabela abaixo:

EVOLUÇÃO DAS RECEITAS (EM R\$ 1,00)			
Ano	Receita de Tarifa	Outras Receitas	Total
2013	132.224.863	2.432.442	134.657.305
2014	139.830.313	2.463.771	142.294.085
2015	143.221.021	2.703.231	145.924.251
2016	179.939.441	6.617.851	186.557.292
2017	205.370.748	7.266.368	212.637.116

O comportamento das despesas totais para os últimos 5 anos consta da tabela abaixo:

EVOLUÇÃO DAS DESPESAS (EM R\$ 1,00)			
Ano	Despesas Operacionais	Despesas não Operacionais	Total
2013	77.043.271	44.872.373	121.915.645
2014	83.314.901	43.026.865	126.341.766
2015	95.557.766	47.743.256	143.301.023
2016	103.192.717	53.054.340	156.247.057
2017	104.081.928	58.285.271	162.367.271

A CESAMA realiza regularmente o cálculo e a margem EBTIDA desde 2015. A tabela abaixo, no entanto, apresenta os resultados dos últimos 5 anos:

EVOLUÇÃO EBTIDA		
Ano	EBTIDA	Margem EBTIDA
2013	30.181.753	25%
2014	33.423.350	26%
2015	29.236.996	22%
2016	54.396.912	33%
2017	70.488.921	37%

Com relação ao nível de endividamento da CESAMA, a tabela abaixo mostra a sua redução nos últimos 5 anos:

GRAU DE ENDIVIDAMENTO	
Ano	Grau de Endividamento
2013	39%
2014	29%
2015	31%
2016	26%
2017	21%

A dívida líquida da CESAMA atual é de (R\$18.714.034,74)

DÍVIDA LÍQUIDA	
Descrição	VALORES (R\$ 1,00)
Dívida total (Financiamento)	33.407.904
Curto Prazo	2.917.872
Longo Prazo	30.490.032
Disponibilidade	52.121.939
Caixa e Equivalente	52.121.939
<b>Dívida Líquida</b>	<b>-18.714.035</b>

A empresa tem obtido uma ótima relação entre dívida líquida e o EBTIDA, com a dívida líquida reduzindo e o EBTIDA aumentando nos últimos 5 anos.

#### IV.4. Evolução dos investimentos

Com relação aos contratos de financiamento em vigor, é a seguinte a situação da CESAMA:

CONTRATOS DE FINANCIAMENTO			
Agente Financiador	Objeto	Valor Contratual	Saldo em 2017
BDMG	Saneamento Básico – Água	10.000.000	127.830
BDMG	Saneamento Básico – Água	6.000.000	5.051.366
BDMG	Investimentos diversos	23.000.000	20.760.810
CAIXA	Ampliação ETA	5.648.448	2.547.455
CAIXA	Capital de Giro	5.000.000	3.000.000
BNDES	Saneamento Básico – Água	12.814.902	4.124.607

#### IV.5.Orçamento empresarial

O orçamento empresarial da CESAMA é elaborado e acompanhado pela APC – Assessoria de Planejamento Estratégico e Controladoria a partir de previsões de receitas, despesas de custeio e investimentos feitas pelos respectivos responsáveis.

Em meados de setembro, a APC encaminha a cada responsável a solicitação de preenchimento das informações que irão compor o orçamento do ano seguinte.

A previsão de receita baseia-se no histórico de consumos mensais e na tarifa média de água e esgoto praticada. Sobre esta tarifa média é aplicado, a partir do mês de abril um percentual de reajuste tarifário obtido através de um simulador fornecido pela ARSAE, já que o valor real só será divulgado em março do ano seguinte.

As despesas de custeio são previstas pelas Gerências afins a cada pacote, considerando-se o histórico das despesas contínuas, novas despesas, aditivos contratuais, aumento ou redução em quantidades e valores que porventura possam ocorrer ao longo do próximo ano.

Os investimentos institucionais, operacionais e de expansão são definidos com base nos levantamentos feitos pela Diretoria de Desenvolvimento e Expansão - DRDE e Diretoria Técnico Operacional - DRTO, considerando-se as metas previstas no Plano Municipal de Saneamento, Planejamento Estratégico da CESAMA, regulação, e relação de investimentos incentivados definidos pela ARSAE para uso de recursos de destinação específica.

Uma vez compiladas as informações prestadas, sempre que necessário, são realizadas reuniões conjuntas com o DRFA e Gerências para discutir os ajustes necessários para o fechamento do orçamento, que deverá ser aprovado pela Diretoria Executiva e Conselho de Administração até o final do ano corrente.

Ao longo do ano é feito o acompanhamento da realização do orçamento, à medida que vão sendo lançados os valores realizados mensalmente e feitas as comparações com as previsões.

As distorções mais relevantes, considerando o peso da conta em relação ao total e o percentual de variação entre o realizado e previsto, de forma acumulada ao longo do ano são apontadas e, nas reuniões trimestrais com a Diretoria Executiva, os resultados são apresentados e cada responsável apresenta suas explicações para as distorções ocorridas no período.

No quadro abaixo, a relação das despesas de custeio previstas no orçamento 2018 da CESAMA.

<b>DESPESAS DE CUSTEIO PREVISTAS - 2018</b>		
<b>PACOTES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>
RECURSOS HUMANOS	77.578.176,87	45,26%
ENERGIA ELÉTRICA E TELECOMUNICAÇÕES	16.470.897,25	9,61%
PRODUTOS PARA TRATAMENTO	4.244.595,23	2,48%
TECNOLOGIA DA INFOREMAÇÃO	961.454,56	0,56%
VEÍCULOS	2.363.100,76	1,38%
MATERIAIS	4.017.624,80	2,34%
SERVIÇOS	22.065.559,81	12,87%
OUTRAS DESPESAS	2.342.345,80	1,37%
DESPESAS FINANCEIRAS	16.896.925,73	9,86%
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	24.468.619,99	14,27%
<b>TOTAL</b>	<b>171.409.300,80</b>	<b>100,00%</b>

#### IV.6. Informações operacionais

Com relação à operação dos sistemas de água e esgoto, tem-se que o volume médio mensal de água tratada produzida pela companhia, no primeiro semestre do ano de 2018, foi de 3.707.144 m<sup>3</sup>. Já o volume médio mensal macro medido, que desconta o volume utilizado para água de serviço, foi de 3.511.924 m<sup>3</sup>, conforme dados repassados mensalmente pelo Departamento de Medição e Cadastro Técnico - DEMC.

A companhia, em junho de 2018, é responsável por 1.854,5 quilômetros de redes de água. Quanto ao esgoto, a extensão das redes de esgoto é de 1.361,1 quilômetros, dados estes estimados uma vez que o cadastro técnico de redes da CESAMA não é completo.

Quanto ao volume de esgoto tratado, no primeiro semestre de 2018, a companhia atingiu o nível de 808.223 m<sup>3</sup>, com uma média mensal de 134.704 m<sup>3</sup>.

O atendimento em esgoto coletado fechou seu percentual, em junho de 2018, com 94,06%, em relação à população total do município. Por sua vez o percentual médio de tratamento de esgoto no primeiro semestre de 2018 fechou em 6,83%.

As perdas no sistema de abastecimento de água decorrem de um conjunto de fatores, dos quais estão listados os principais:

- a) Sistema de distribuição antigo
- b) Relevo desfavorável
- c) Base das ruas e avenidas sem adequado suporte
- d) Submedição

Os vazamentos em ramais, incluindo a caixa do hidrômetro, respondem por 59% dos vazamentos verificados. Mas nem sempre foi assim. A perda por submedição já foi bastante elevada representando boa parcela da redução verificada nos últimos anos.

Nos últimos 5 anos, as perdas mantêm uma queda média da ordem de 0,98% ao ano, estando em 2018 na ordem de 29,12% em média.

Das ações implementadas para redução de perdas destaca-se um grande programa de substituição de redes em estado de fadiga para evitar rompimentos e vazamentos. Também a redução de pressão em algumas áreas irá contribuir para redução da ocorrência de rompimentos de redes. Finalmente o programa de substituição de hidrômetros aliado à uma otimização da macromedição contribuem sobremaneira para justificar a constante queda nas perdas observada.

Outro ponto relevante a ser mencionado é a busca da Eficiência Energética, visto ser o gasto com energia elétrica uma das principais despesas da empresa. Neste aspecto, a CESAMA vem acompanhando as informações pertinentes, podendo dividindo suas ações em três frentes de trabalho:

- a) Substituição de motores danificados por motores novos de alto rendimento;
- b) Utilização de inversores de frequência
- c) Reavaliação do ponto de operação dos conjuntos motobombas.

Além das ações técnicas na busca da eficiência energética o acompanhamento das faturas de energia e o planejamento de funcionamento das elevatórias fora dos horários de ponta proporcionam ganhos financeiros

#### **V. Estrutura Organizacional:**

O organograma atual da empresa contempla quatro níveis hierárquicos, representado por Diretorias, Gerências, Departamentos e Supervisões e está representado Anexo I.

A Gerência de Administração e Recursos Humanos juntamente com a Secretaria Geral e Diretoria Financeira e Administrativa, estudam as propostas de adequação da estrutura organizacional e organograma da alta administração à Lei 13.303/2016, com previsão de implantação das mudanças para dezembro de 2018.

#### **VI. Sistema de regulação:**

Os serviços da CESAMA são regulados pela ARSAE-MG – Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais.

A regulação iniciou-se em outubro de 2012, com a assinatura do Convênio ARSAE-MG nº 003/2012, em 02 de outubro de 2012. Posteriormente foi celebrado novo Convênio ARSAE-MG, de nº 005/2015, assinado em 04 de maio de 2015, com vigência de cinco anos a partir da data de assinatura.

Nos objetivos gerais do convênio, destacamos:

Plano de Negócios – dezembro/2018

Companhia de Saneamento Municipal – Cesama  
Avenida Barão do Rio Branco, 1843/10º andar - Centro  
CEP: 36.013-020 / Juiz de Fora – MG



- a) Assegurar a prestação adequada dos serviços quanto a
  - Regularidade
  - Continuidade
  - Eficiência
  - Segurança
  - Atualidade
  - Generalidade
  - Cortesia
  - Modicidade tarifária
- b) Garantir a harmonia entre os interesses dos usuários e da prestadora dos serviços
- c) Garantir o equilíbrio econômico-financeiro da prestação dos serviços
- d) Zelar pelo cumprimento do Plano Municipal de Saneamento Básico, instrumento vinculante para o município e para a prestadora, além de orientador das atividades de regulação e fiscalização.

Dentre as atividades de regulação e fiscalização:

- a) Aspectos técnico-operacional, econômico e financeiro da prestação dos serviços;
- b) Avaliação da eficiência e eficácia dos serviços prestados;
- c) Repressão de práticas abusivas que afetem os serviços regulados;
- d) Comunicação aos órgãos competentes de fatos que possam configurar infração à ordem econômica e causem danos ao meio ambiente e à saúde pública.
- e) Supervisão, avaliação e controle do cumprimento da legislação específica aplicável e das normas de regulação.
- f) Acompanhamento do cumprimento das metas de expansão e de indicadores de evolução da qualidade dos serviços, observado o Plano Municipal de Saneamento Básico.
- g) Edição de normas técnicas e econômicas, concernentes à regulação, nos termos da lei;

- h) Aplicação de sanções aos prestadores pelo descumprimento de regulamentos técnicos e econômicos expedidos pela ARSAE, respeitado o contraditório e ampla defesa.

A ARSAE definiu para a CESAMA um ciclo tarifário de 4 anos, sendo 3 reajustes e 1 revisão tarifária. A data base da CESAMA é todo 1º de abril, sendo os percentuais de reajustes divulgados com antecedência de 30 dias de sua aplicação, conforme previsto em lei.

A primeira revisão tarifária realizada pela ARSAE ocorreu em 2016, sendo que, em 2015, a título de revisão extraordinária em decorrência da crise hídrica, houve uma antecipação de parte da revisão tarifária, para geração de recursos específicos para a obra de interligação da adutora de Chapéu d'Uvas à ETA Marechal Castelo Branco.

Assim, a próxima revisão tarifária está prevista para ocorrer em 2020.

A fiscalização se dá, principalmente, através do envio de informações e relatórios mensais, trimestrais ou anuais, pela CESAMA à ARSAE.

Dentre os relatórios mensais estão: informações financeiras e contábeis, intermitências no abastecimento de água, relatórios sobre qualidade da água, informações operacionais dos sistemas de água e esgoto.

As informações enviadas trimestralmente são relatórios sobre consumo de energia elétrica, combustíveis e lubrificantes, investimentos com uso de recursos de destinação específica.

Já os relatórios anuais são mais ligados ao fechamento contábil do exercício anterior, bem como o relatório da auditoria externa.

A ARSAE também realiza fiscalizações de campo, com envio de técnicos para visitas a instalações operacionais ou comerciais.

A Ouvidoria da ARSAE apura denúncias e reclamações de usuários insatisfeitos com a prestação dos serviços, repassando à Ouvidoria da CESAMA as demandas a serem apuradas e respondidas nos prazos estipulados.

Outra forma de fiscalização é a regulação por indicadores, Projeto Sunshine, onde a ARSAE elegeu oito indicadores do SNIS, com foco na universalização, eficiência e qualidade da prestação dos serviços.

No processo de revisão tarifária de 2016, a ARSAE, segundo a Nota Técnica CRFEF 15/2016, realizou um estudo sobre Custos Operacionais e Análise de Eficiência. Neste estudo, realizado valendo-se de benchmarking com empresas com características semelhantes à CESAMA, foi detectado que os custos operacionais da CESAMA estavam acima da média praticada no mercado pesquisado, principalmente no quesito custo com pessoal.

Assim, foi definido que a CESAMA deveria reduzir seus custos operacionais em 17,68%, em oito parcelas anuais de 2,29% cada uma a partir de 2016. Tal redutor é aplicado diretamente no cálculo de reajuste tarifário anual, cabendo à CESAMA a adequação de seu orçamento a esta realidade.

No que diz respeito à despesa com pessoal, a CESAMA já possui em seus planos de cargos e salários a previsão do desligamento num prazo de 90 dias de todo funcionário que se aposentar pelo INSS. A Resolução nº 15/2013, fixou as idades de 70 anos para homens e 65 anos para mulheres como limites para aposentadoria compulsória. O desligamento voluntário de pessoal também teve um grande acréscimo nos últimos dois anos devido à possibilidade de reforma previdenciária. Em abril de 2016, data da emissão da referida nota técnica, a CESAMA tinha 656 funcionários, contra 569 em junho de 2018, uma redução de 87 funcionários (13,2%), em pouco mais de dois anos.

Os programas de eficiência energética, automação e telemetria, controle de perdas, também têm contribuído bastante para a redução de despesas com energia elétrica, manutenção, produtos químicos, materiais, etc. O programa de substituição de hidrômetros contribui na cobrança justa e na redução de perdas de faturamento.

Outro procedimento aplicado é a negociação com contratados e fornecedores, para a aplicação do mesmo percentual redutor utilizado pela ARSAE, na correção de valores quando da prorrogação ou aditivo contratual.

## VII. Planejamento estratégico:

O Planejamento estratégico passa por revisão e reestruturação, com objetivo de sua atualização. Neste mistér, ele foi incluído no Projeto de Governança, dado a sua importância em fornecer direcionamento às ações da empresa. Assim, missão, visão, crenças e valores, mapa estratégico, matriz FOFA e objetivos estratégicos foram revisados por cerca de 70 profissionais da empresa, cujo produto foi aprovado pelas instâncias competentes. A seguir eles estão transcritos:

**MISSÃO:** “Planejar e executar 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 um empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade”.

#### **CRENÇAS E 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;

**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;

**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;

**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.

O MAPA ESTRATÉGICO e a MATRIZ ESTRATÉGICA com os Objetivos Estratégicos definidos para a empresa pela Alta Administração estão inseridos, respectivamente nos Anexos I e II.

Para dar ampla divulgação do Planejamento Estratégico aos empregados da empresa será elaborada uma política de divulgação que será definida junto à Diretoria Executiva.

#### **VIII. Projeto Governança:**

O Projeto Governança surge em decorrência do atual cenário do país, com o reflexo das mudanças no setor de saneamento e por necessidade de adequação às Leis Estruturantes:

- a) **13.303/2016** (Lei das Estatais);
- b) **11.445/2007** (Lei do Saneamento) e;
- c) **13.475/2016** (Lei da CESAMA).

O Projeto, uma vez implantado, cria as condições necessárias para o exercício eficaz da gestão da empresa com vistas à consecução da Governança Corporativa, sendo uma das principais ações de gestão a ser implantada pela CESAMA.

Assim, o Projeto Governança tem como objetivo assegurar a empresa um conjunto de ações estruturadas e interligadas que visam tornar a gestão ágil, transparente e assertiva na busca pela excelência no cumprimento de seu objetivo social. Busca tornar a CESAMA uma Empresa Pública de excelência e referência no Setor de Saneamento em plenas condições de competir com as empresa privadas.

O Projeto Governança tem como foco:

- a) A responsabilidade na prestação de serviço essencial a população;
- b) A universalização dos serviços com qualidade e regularidade;
- c) A modicidade tarifária;
- d) O cumprimento pleno da legislação:
  - Lei do Saneamento - 11.445/2007;
  - Lei das Estatais - 13.303/2016;
  - Lei da CESAMA - 13.473/2016.

O Projeto Governança foi estruturado com a formação de 14 Grupos de trabalho, conta com a participação efetiva de aproximadamente 70 empregados, distribuídos nos seguintes Grupos de Trabalho:

**G1** - Núcleo Gestor: Desenvolve os trabalhos necessários a adequação dos procedimentos de Governança da CESAMA àqueles estabelecidos pela legislação.

Grupos dos Projetos Estruturantes:

- G2** - Regulamentação;
- G3** - Planejamento Estratégico;
- G4** - Matriz de Riscos;
- G5** - Ética;
- G6** - Comunicação;
- G7** - Controladoria;
- G8** - Processos Macro-operacional;
- G9** - RH;
- G10** - PMI Sede;
- G11** - Perdas;
- G12** – Performance;

**G13 - T.I.;**

**G-Pessoas.**

No desenvolvimento do Projeto foram identificadas dificuldades relatadas pelos grupos. Houve a percepção de que, para se desenvolver o projeto, seria necessário buscar ajuda técnica de empresa com expertise e metodologia nas diversas áreas demandadas. Uma empresa de consultoria foi então contratada.

O projeto foi dividido em duas áreas de atuação: Produto 1 e Produto 2

Produto 1: instrumentos necessários a adequação dos procedimentos de governança da CESAMA àqueles estabelecidos pela lei 13.303/2016.

Produto 2: apoio e suporte técnico no desenvolvimento dos projetos estruturantes do Projeto de Governança.

O estágio atual é de conclusão do Produto 1 e definição de pontos de atuação para o Produto 2, especificamente para os Grupos de Planejamento Estratégico, Gestão de Riscos, Processos Macro e Operacional, Controladoria e Recursos Humanos.

A CESAMA mantém sua posição em dar prioridades a eventos já iniciados e com possibilidades de conclusão, sob esse aspecto todo o andamento do Projeto deverá estar concluído até dezembro de 2018, com exceção do mapeamento de processo que deverá se estender por todo o ano de 2019.

## **IX. Planejamento financeiro:**

A CESAMA tem pautado seu Planejamento Financeiro de curto, médio e longo prazo na busca pelo equilíbrio econômico-financeiro que permita assegurar os recursos necessários para garantir a qualidade dos serviços prestados, ampliar os investimentos em expansão e na reposição de ativos, melhorar as condições operacionais e o nível de qualificação técnica das suas equipes internas.

Do ponto de vista das receitas, o objetivo é aproximar ao máximo sua arrecadação da receita requerida calculada pela Agência Reguladora quando da revisão tarifária periódica de 2016 e, para tanto, investe na melhoria do seu sistema de leitura e entrega de contas, em programas de redução da inadimplência, na recuperação de clientes factíveis e no combate às fraudes, quer seja na medição, quer seja no uso

inadequado das ligações. A projeção das receitas é feita com horizonte anual e o controle entre o projetado e o realizado é trimestral, para o ano de 2018 a projeção é a seguinte:

	RECEITA 2018
	PREVISTA
JANEIRO	18.552.102
FEVEREIRO	17.419.598
MARÇO	17.817.676
ABRIL	17.921.859
MAIO	16.828.259
JUNHO	17.355.724
JULHO	17.471.539
AGOSTO	17.948.338
SETEMBRO	18.506.084
OUTUBRO	17.655.634
NOVEMBRO	18.737.064
DEZEMBRO	18.019.023
	<b>214.232.901</b>

Até junho de 2018 a receita auferida correspondeu a R\$ 106.650.074,00 (cento e seis milhões, seiscentos e cinquenta mil e setenta e quatro reais), ou seja, 07% maior que o montante de R\$ 105.895.218,00 (cento e cinco milhões, oitocentos e noventa e cinco mil, duzentos e dezoito reais) previstos para o mesmo período.

A receita da empresa está baseada, principalmente, na prestação de serviços, cuja tarifa é definida pela Agencia Reguladora dos Serviços de Água e Esgoto – ARSAE/MG.

Além da cobrança pelo consumo através das tarifas, a cobrança pelos serviços de concessão de ligações, aprovação de projetos de água e esgoto em loteamentos e serviços de análises laboratoriais estão autorizados pela ARSAE/MG, conforme tabelas devidamente homologadas pelo Regulador.

No campo das despesas a meta estabelecida pela empresa para os próximos cinco anos é mantê-las no patamar máximo de 85% das receitas. Desta forma, a CESAMA pretende atender a determinação da Agência Reguladora com relação à necessidade de redução de custos operacionais, que fixou, para estes custos, uma trajetória de redução de 2,29% ao ano. Este fator será considerado nos reajustes tarifários dos

próximos anos, fazendo com que as tarifas variem menos, em média, que a inflação do período.

Neste sentido a CESAMA tem praticado, de forma sistemática, uma política de cobrança que atua nos devedores, com ações que vão desde a informação de atraso nas faturas até a utilização do corte. Além disto, a empresa estuda a contratação, por meio de um Procedimento de Manifestação de Interesse – PMI, de empresa especializada em cobrança.

Atualmente a CESAMA pratica o corte comercial que é efetuado 30 dias após a notificação dos débitos na fatura mensal. Permanecendo a situação de débito é feita a cobrança judicial.

Considerando o planejamento de receitas e despesas anteriormente descrito a CESAMA projeta a relação entre o Lucro obtido antes dos Juros, Impostos, Depreciação e Amortização – EBITDA e a Receita Líquida, a chamada Margem EBITDA, para os próximos cinco anos em 27%.

Conforme previsão estatutária a CESAMA realiza anualmente a distribuição de dividendos de 6%.

#### **X. Plano de crescimento:**

A CESAMA tem como meta básica a universalização dos serviços de fornecimento de água e coleta e tratamento de esgoto em Juiz de Fora, respeitando o meio ambiente. Neste sentido tem suas ações de expansão diretamente integradas ao preconizado pelo Plano Municipal de Saneamento de Juiz de Fora. Naquele documento, existe um diagnóstico completo dos serviços relacionados à CESAMA, realizado em 2014, e uma série de ações previstas de forma plurianual, as quais foram amplamente discutidas com a comunidade técnica e com a sociedade civil organizada, e que nortearam a Agência Reguladora ARSAE, quando da revisão tarifária de 2016, na instituição da política tarifária a ser praticada pela empresa no período 2016-2024, de forma a fazer frente à geração de recursos de acordo com as necessidades apontadas.

As questões pontuadas em 2016 permitiram traçar um cronograma de ações que permitisse o cumprimento das propostas do PMSB-JF. Desta forma as metas foram

estabelecidas não só para 2018, 2019 e 2020, mas até 2033, e em resumo buscam:

- Universalizar o atendimento no município para abastecimento de água (99,5% em 2020 e 100% em 2033)
- Universalizar a coleta e tratamento de esgotos (88,5% em 2020 e 100% em 2033)
- Manutenção do consumo per capita (155 l/hab/dia)
- Eficiência na distribuição de água com redução do índice de perdas (27% em 2020 e 20% em 2033)

Para tanto o foco neste período deverá ser o de atender as áreas do município que apresentam deficiência ou inexistência de abastecimento de água e/ou coleta e tratamento de esgoto, tais como:

- Áreas de invasão/ocupação onde a justiça não permite a instalação de novas redes
- Comunidades isoladas distantes do sistema principal
- Áreas identificadas como vetores de crescimento da cidade dentro do plano diretor
- Áreas de baixa densidade demográfica pelo potencial de atração de moradores.

## **XI. Gestão empresarial:**

Os serviços de saneamento, de acordo com a Constituição Federal (Art. 30), são serviços públicos cuja titularidade é do Município e que ainda pode ser exercido de forma direta ou por concessão.

Entretanto no caso específico do Município de Juiz de Fora, foi criada a Companhia de Saneamento Municipal – CESAMA, empresa pública, com objetivos gerais e específicos de organizar e prestar diretamente os serviços de abastecimento de água e o esgotamento sanitário da cidade.

Em 03 de outubro de 2012, em observância ao acordo celebrado entre o Município e o Ministério Público Estadual e atendendo a determinação da Lei Federal 11.445/2007, o Município de Juiz de Fora celebrou com a ARSAE-MG convênio de cooperação que teve por objeto a delegação, no âmbito do município das atribuições

Plano de Negócios – dezembro/2018

concernentes à regulação, fiscalização e controle da prestação dos serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário. Dentro deste processo de regulação a Agência Reguladora iniciou em 2015 o processo para revisão tarifária da CESAMA que, ao contrário do reajuste tarifário que tem por objetivo compensar os efeitos inflacionários nos custos do prestador, consiste na reavaliação das condições da prestação dos serviços e de mercado, com o estabelecimento de mecanismos tarifários de indução à eficiência e metas de expansão e qualidade dos serviços (artigo 38 da Lei 11.445/07). Sendo assim, um dos principais itens cuja eficiência é avaliada são os custos operacionais e no caso da CESAMA a conclusão da ARSAE-MG foi que, a partir de um estudo comparativo de eficiência operacional com outros prestadores locais semelhantes, os mesmos fossem reduzidos, especialmente os custos de pessoal.

Dentro da estrutura de despesas da empresa o custo de pessoal é, sem sombra de dúvidas, um dos mais relevantes. Com base no Quadro de Pessoal e de Vagas do mês de julho de 2018, a composição do quadro de pessoal da CESAMA, considerando o número de empregados nos níveis superior, técnico, administrativo e operacional é a seguinte:

Nível	Quantitativo de Empregados
Superior	44
Técnico	47
Administrativo	111
Operacional	366
<b>TOTAL</b>	<b>568</b>

Com relação à perspectiva de evolução deste quadro, os planos de empregos, carreiras e salários, bem como a estrutura organizacional da Empresa, estão passando por estudos para adequação e a partir da conclusão destes estudos será avaliada a real necessidade de pessoal, para realização de Concurso Público.

Com a necessidade de modernizar, tornar sustentável sua gestão e agilizar execução de serviços, estuda-se uma forma de terceirizar parte das atividades, da empresa, atendendo os preceitos da legislação vigente e aplicável.

Com o objetivo de definir as atividades passíveis de terceirização na CESAMA, foi

criado no ano de 2017, o Grupo de Trabalho – Terceirização, que vem desenvolvendo estudos com base no mapa de processos e interações desenvolvido e proposto pelo Grupo G8, do Projeto Governança.

O trabalho, que vem sendo desenvolvido pelo GT-Terceirização, tem por objetivo definir a política de terceirização na CESAMA visando adotar um novo modelo de gestão que resulta no enxugamento da máquina pública com redução de custos e melhoria contínua dos processos.

Constarão na política de terceirização, as premissas e as principais diretrizes para as definições das atividades a serem terceirizadas.

As diretrizes foram aprovadas pelo Conselho de Administração da CESAMA no dia 24 de abril de 2018 e a apresentação da Política de Terceirização concluída está prevista para Janeiro de 2019.

## **XII. Preservação ambiental:**

No que tange a sua postura em relação ao meio ambiente a Companhia apresenta em seu Código de Conduta Ética e Integridade, no CAPÍTULO III ORIENTAÇÕES QUANTO À CONDUTA PROFISSIONAL E PESSOAL NOS RELACIONAMENTOS EXTERNOS, na Seção IV - Relacionamento com o meio ambiente, a seguinte definição de sua visão ambiental: Traduz na responsabilidade não só com seus contemporâneos, mas também com as gerações futuras, buscando o desenvolvimento sustentável, promovendo a consciência ambiental e zelo para com os recursos hídricos.

Com o objetivo de proteção e preservação de mananciais e nascentes, a CESAMA junto com a Agência Reguladora de Serviços de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário do Estado de Minas Gerais – ARSAE-MG e a Prefeitura de Juiz de Fora, iniciaram parcerias para efetivar o Programa Produtor de Água e Pagamento por Serviços Ambientais – PPA – PSA (Lei nº 13.294/16). Este Programa visa proteção e preservação das áreas de contribuições para recarga dos mananciais das bacias de abastecimento de Juiz de Fora.

No Programa, serão utilizadas verbas da conta de Destinação Específica, conta esta instituída para aplicação exclusiva em ações voltadas ao meio ambiente, tais como o

PPA – PSA.

Os recursos para este Programa correspondem a 0,5% da receita proveniente da tarifa de água e esgoto da CESAMA e são destinados à proteção de mananciais e dos recursos hídricos utilizados para o abastecimento público de Juiz de Fora.

Além das ações anteriormente descritas a empresa desenvolve trabalhos técnicos sociais – TTS obrigatórios dentro dos programas e projetos de expansão financiados com recursos externos. Atualmente encontra-se em andamento o TTS vinculado ao PAC II – 3ª Etapa – OGU – Saneamento Básico, consistindo de uma das etapas do Programa de Despoluição do Rio Paraibuna que tem como objetivo investimentos no sistema de esgotamento sanitário de Juiz de Fora. O TTS vem sendo executado desde o ano de 2015 e tem ações previstas em 3 eixos: Mobilização e Comunicação Social, Acompanhamento e Gestão Social da Intervenção e Educação Socioambiental.

Dentro do Planejamento Estratégico que vem sendo desenvolvido como uma das diretrizes do Projeto Governança a Alta Administração da empresa estabeleceu como um dos Objetivos Estratégicos prioritários “Instituir um Plano de Preservação Ambiental”.

### **XIII. Plano de investimentos:**

Os estudos da ARSAE-MG para a Revisão Tarifária da CESAMA constataram, dentre outras questões, que o baixo saldo do banco de ativos regulatório disponíveis na empresa, produziria valor de Custos de Capital insuficiente para execução de parte relevante do PMSB, o que exigiria complementação de recursos para investimentos. Ficou claro, ainda, a existência de um grande volume de obras em andamento, que alteraria significativamente os Custos de Capital ao longo do ciclo tarifário.

Sendo assim na revisão tarifária foi instituído o conceito de Destinação Específica para viabilizar a execução de ações que viriam a contribuir para o cumprimento de metas e objetivos preconizados pelo PMSB-PJF. Assim, de forma resumida, estas ações buscaram em primeiro lugar definir uma garantia de matéria prima para as unidades de produção de água, pela redundância, eficiência e identificação e/ou manutenção estratégica de mananciais. Neste sentido as obras da adutora de Chapéu D’Uvas, a interligação desta à ETA Castelo Branco, a adutora para São Pedro, entre outras, são exemplos que atendem ao horizonte de mais de 30 anos para garantia de quantidade

e qualidade de água bruta necessária à produção. Da mesma forma, os projetos de ampliação das ETAS Marechal Castelo Branco e CDI tem também o objetivo de adequar a produção a este horizonte. Por fim o sistema de distribuição deve passar por remodelações, ampliações de forma a torná-lo mais eficiente, robusto e confiável de forma a garantir a disponibilidade de água para todo o município. Inclui-se neste, as implementações de sistemas em localidades isoladas de forma a atender aglomerados que estão distantes do sistema principal, mas que da mesma forma necessitam da infraestrutura de abastecimento.

Seguindo a mesma linha o sistema de esgotamento e tratamento do esgoto, tem como foco a mudança do princípio instituído no passado, de um sistema misto para um sistema separador absoluto. Esta concepção anterior foi o maior entrave ao avanço do tratamento de esgotos em Juiz de Fora, e desde 2003 as ações de mudança vêm ganhando força e se estruturando para permitir um potencial crescimento dos índices de tratamento de esgoto. São exemplos disto, a implantação de interceptores em 100% da margem direita do Rio Paraibuna entre Benfica e Santa Terezinha, os interceptores na região central e coletores nos córregos Tapera e São Pedro.

Neste sentido os principais investimentos baseados no plano de saneamento são:

#### ÁGUA:

- 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;
- Desvio da adutora da Mata do Krambeck;
- Construção da Rede Tronco Retiro;
- Sistema para atender a margem sentido Rio de Janeiro da BR-040;
- Sistema de abastecimento em comunidades isoladas;
- Programa de combate a perdas;
- Tratamento de efluentes das ETAs.

#### ESGOTO:

- Ampliação da ETE Barbosa Lage;
- Ampliação da ETE Barreira do Triunfo;

- Conclusão do Sistema União Indústria;
- Execução do sistema de coletor de esgoto da Estrada do Náutico;
- Separação de redes mistas;
- 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 BR-040.

Para fazer frente a tais investimentos estima-se um recurso total da ordem de R\$350 milhões ao longo de 8 anos de obras. Os recursos financeiros necessários para execução de tais investimentos foram incluídos, pela agência reguladora, na política tarifária, ficando estabelecida uma estratégia que para os quatro primeiros anos, mesclou recursos próprios e externos da seguinte forma:

- a) Fonte de recursos próprios diretos: recurso previsto dentro do orçamento ordinário, fruto da arrecadação direta;
- b) Fonte de recursos próprios com destinação específica: foram incorporados na tarifa os valores necessários para execução, ao longo de 8 anos, de investimentos identificados como não atrativos do ponto de vista econômico-financeiro, ou que tenham foco em assuntos específicos. De acordo com o estabelecido entre o Regulador e a CESAMA, os itens que compõem o grupo Destinação Específica são:
  - Manutenção: ações preditivas, preventivas e corretivas para o adequado funcionamento da infraestrutura necessária à prestação dos serviços;
  - Treinamento de Funcionários: capacitação de funcionários com vistas a melhorar qualidade e produtividade dos serviços;
  - Programa de Controle de Perdas: desenvolvimento de um programa estruturado e permanente de combate e controle de perdas, tanto reais como aparentes, que permita a gestão eficiente dos recursos hídricos, eficiência dos custos operacionais e da cobrança pelos serviços ofertados.
  - Programa de Proteção de Mananciais de Abastecimento: aplicação de recursos em ações de conservação e recuperação ambiental nos

mananciais que permitam melhoria da quantidade e qualidade da água a ser captada para abastecimento público;

- Investimento Incentivado: complementação de recursos para investimento, além daqueles provenientes do reinvestimento dos custos de capital, para viabilizar a execução de parte significativa do PMSB de Juiz de Fora e outros objetivos, como reposição de ativos.
- c) Fonte de recursos externos onerosos: os investimentos que não se enquadrem como de destinação específica, mas que demandem recursos que superam a capacidade de investimento com recursos próprios diretos serão realizados mediante empréstimos onerosos.
- d) Fonte de recursos externos não onerosos: captados mediante editais disponibilizados pela união e pelo estado por meio dos comitês de bacia, do Ministério das Cidades, dentre outros.

Caberá ainda, para os investimentos em sistemas de abastecimento de água, buscar recursos destinados ao setor de saúde, uma vez que o investimento em saneamento implica na redução dos custos que o município terá com a chamada “saúde curativa”.

#### **XIV. Indicadores de acompanhamento:**

A CESAMA, dentro do Planejamento Estratégico que vem sendo desenvolvido como uma das diretrizes do Projeto Governança definiu sua Matriz Estratégica e, em função dela os Objetivos Estratégicos necessários para atingi-la. As Ações Estratégicas que atualmente estão em processo de definição, possibilitarão fixar os indicadores setoriais e, a partir destes, os indicadores globais que possibilitarão acompanhar o desempenho da empresa na direção da estratégia estabelecida pela Alta Administração.

Compõem este Plano de Negócios os seguintes Anexos:

- I – Organograma
- II – Visão Geral do Planejamento Estratégico (Mapa Estratégico)
- III – Objetivos Estratégicos Priorizados

**Plano de Negócios aprovado pelo Conselho de Administração em 18/12/2018.**

**Leonardo Guedes de Carvalho**  
Presidente do Conselho de Administração

**Roberto Tadeu dos Reis**  
Vice-Presidente do Conselho de Administração

**André Borges de Souza**  
Conselheiro

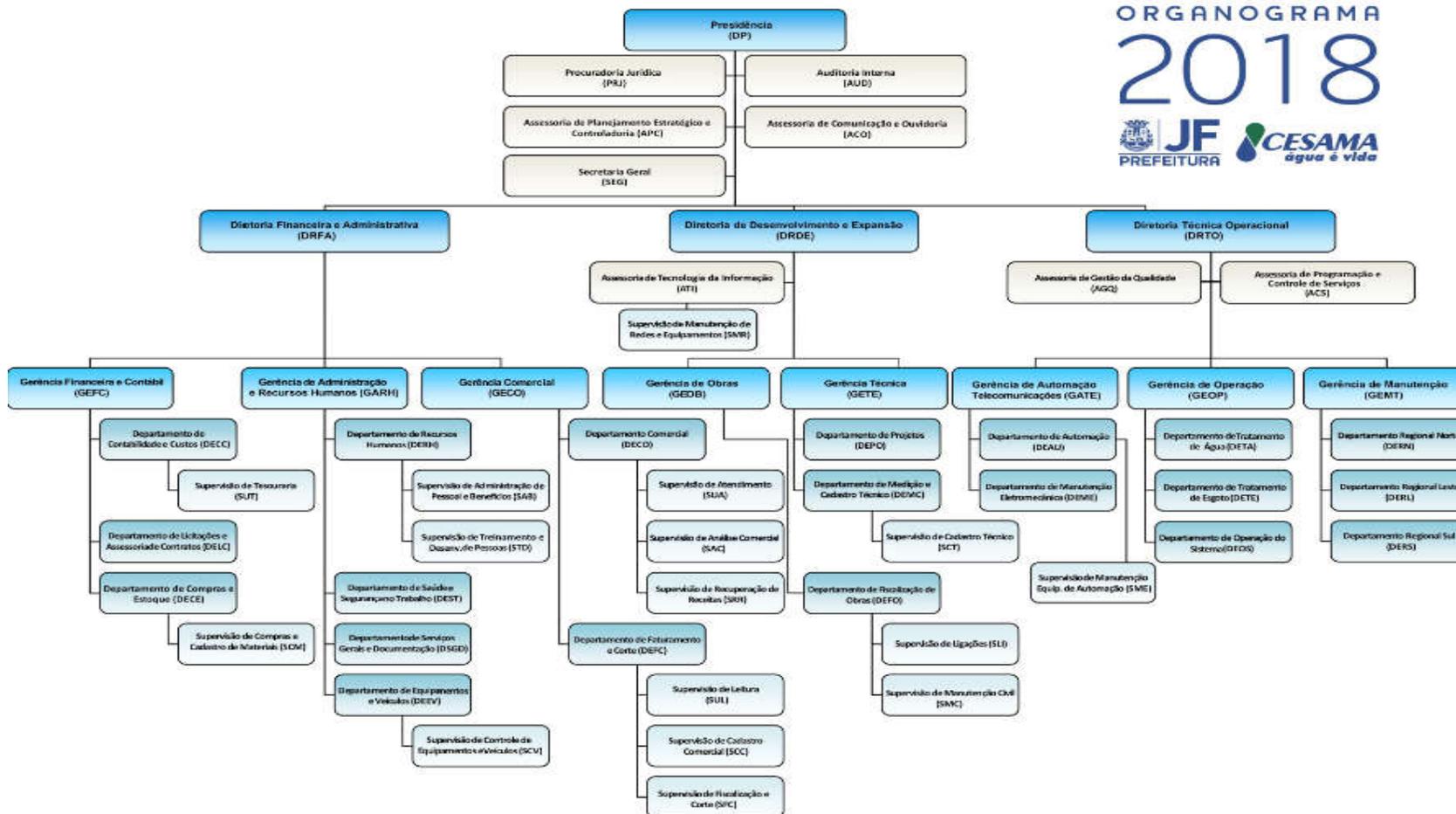
**André Luis Zatorre de Medeiros**  
Conselheiro

**Eleutério Paschoalino Costa**  
Conselheiro

**Guilherme de Almeida Barra**  
Conselheiro

**Paulo Otávio Januzzi**  
Conselheiro

## PLANO DE NEGÓCIOS – ANEXO I – ORGANOGRAMA



Plano de Negócios – dezembro/2018

Companhia de Saneamento Municipal - Cesama  
 Avenida Barão do Rio Branco, 1843/10º andar - Centro  
 CEP: 36.013-020 / Juiz de Fora – MG



**PLANO DE NEGÓCIOS – ANEXO II – MAPA ESTRATÉGICO**



## PLANO DE NEGÓCIOS – ANEXO III – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PRIORIZADOS

