

PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E DE NEGÓCIO

2022–2026

Companhia de Água e Esgoto do Ceará – Cagece
Av. Dr. Lauro Vieira Chaves, 1030 – Vila União
Fortaleza - CE

**PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA
E DE NEGÓCIO
2022 - 2026**

Dezembro / 2021
VERSÃO 008

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	4
2. ONDE ESTAMOS	5
2.1. Contexto do Saneamento no Brasil	5
2.2. Recursos Hídricos no Brasil, Nordeste e Ceará	8
2.2.1. Recursos Hídricos no Brasil	8
2.2.2. Recursos Hídricos no Nordeste	10
2.2.3. Recursos Hídricos no Ceará	11
2.3. Legislação no Setor de Saneamento.....	15
2.3.1. Breves antecedentes da Política de Saneamento no Brasil.....	15
2.3.2. LEI Nº 14.026/2020 - NOVO MARCO DO SANEAMENTO	19
2.4. Contexto Cagece	28
2.4.1 A Cagece e a Pandemia.....	30
3. DESAFIOS ORGANIZACIONAIS	32
3.1. Requisitos das Partes Interessadas.....	33
3.2. Diretrizes do Governo	36
3.3. Tendências e Cenários	36
3.4. Análise Ambiental	43
4. AONDE QUEREMOS CHEGAR	44
4.1. Visão de Futuro (2033)	45
4.2. Plano Estratégico	45
4.3. Indicadores e Metas estratégicas	47
5. COMO CHEGAREMOS LÁ	48
5.1. Estruturação da Governança	48
5.2. Projetos Estratégicos	49
5.2.1. Projeto de Segurança Hídrica	50
5.2.2. Universalização e Melhorias Operacionais na RMF e RMC	51
5.2.3. Atualização do Cadastro Comercial e Técnico-georreferenciamento (I-GEO)	52
5.2.4. Programa de Redução de Perdas.....	53
5.2.5. Projeto de Dessalinização	53
5.2.6. Projetos de Reúso	54
5.2.7. Matriz Energética da Cagece	55
5.3. Plano de Investimentos	57
5.3.1 Mercado de Capitais	58
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	59

1. APRESENTAÇÃO

O propósito deste Plano de Gestão Estratégica e de Negócio é o de oferecer as informações e os direcionamentos a serem seguidos por toda a Companhia para que continue cumprindo a sua nobre missão de levar mais saúde e qualidade de vida aos cearenses. Ademais, sua elaboração, aprovação e publicação atende ao disposto nos Arts. 13 e 23 da Lei 13.303, de 30 de junho de 2016.

Para que a empresa consiga implementar sua estratégia traduzida nos objetivos, na sua missão e na visão de futuro, o plano traz um conjunto de diretrizes e iniciativas, direcionadas principalmente para o atendimento da Lei 14.026 que atualiza o Marco Legal do Saneamento Básico, que devem ser observadas e seguidas ao longo dos próximos cinco anos, 2022 –2026, por todos que fazem a Companhia de Água e Esgoto do Ceará- Cagece.

Este documento foi elaborado considerando os requisitos das partes interessadas, as análises de tendências e cenários, as oportunidades e as ameaças provenientes do ambiente externo (macro e microambiente), os pontos fortes e os pontos fracos (ambiente interno) e as diretrizes de governo, peças constantes no processo de Planejamento Estratégico da companhia.

Este Plano de Gestão Estratégica e de Negócio está estruturado da seguinte forma:

Tabela 1 – Estrutura do plano

Onde Estamos	Desafios Organizacionais
<ul style="list-style-type: none"> Contexto Saneamento – Brasil Contexto Hidrológico e de Saneamento Marco Legal do Saneamento Contexto Cagece 	<ul style="list-style-type: none"> Diretrizes de Governo Requisitos das Partes Interessadas Tendências e Cenários Análise Ambiental - Oportunidades e Ameaças - Pontos Fortes e Pontos Fracos
Aonde queremos chegar	Como chegaremos lá
<ul style="list-style-type: none"> Visão de Futuro Plano Estratégico Indicadores e Metas Estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> Projetos Estratégicos Plano de Investimentos Mercado de Capitais

Alcançar os desafios e aproveitar as oportunidades é uma forma de avançar na modernização e melhoria do nosso modelo de gestão, possibilitando, ao longo do tempo, ganhos e contribuições consideráveis ao nosso negócio.

2. ONDE ESTAMOS

2.1. Contexto do Saneamento no Brasil

O saneamento básico é um direito garantido pela Constituição federal e instituído pela Lei 11.445/2007 – Lei de diretrizes nacionais para o saneamento básico. Esta mesma lei previu a elaboração do Plano Nacional de Saneamento Básico (PLANSAB) cuja aprovação ocorreu através do Decreto nº 8.141 e pela Portaria nº 171, de 09 de abril de 2014, de 5 de dezembro de 2013. O PLANSAB é considerado um marco legal do saneamento básico.

O PLANSAB foi elaborado pelo Governo Federal em amplo processo participativo, coordenado pelo Ministério das Cidades e por um Grupo de Trabalho Interinstitucional (GTI) instituído pela Presidência da República¹.

O Plano Nacional de Saneamento Básico (PLANSAB) consiste no planejamento integrado do saneamento básico, incluindo os quatro componentes: abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, manejo de resíduos sólidos e drenagem das águas pluviais urbanas, possuindo o horizonte de 20 anos, considerando o período 2014 a 2033¹.

O Plano estabeleceu metas de curto, médio e longo prazo. Dentre as principais metas cabe destacar o alcance de 99% de domicílios abastecidos por rede de distribuição ou por poço ou nascente, com canalização interna, sendo 100% na área urbana, de 92% de domicílios servidos por rede coletora ou fossa séptica, sendo 93% na área urbana, de 100% da coleta direta de resíduos sólidos dos domicílios urbanos, e de 100% de domicílios com renda de até três salários mínimos mensais que possuem unidades hidrossanitárias.

Apesar do PLANSAB estipular a universalização da oferta de água potável e da coleta e tratamento de esgoto até 2033, o Brasil está muito distante de atingir tal meta. Segundo a entidade Trata Brasil, o país está há mais de 30 anos atrasado em relação ao cumprimento desse objetivo.

Diante desse cenário de dificuldades de cumprir as metas já estabelecidas, tramitaram vários projetos de lei que tinham como objeto a atualização do então marco do saneamento básico. Um deles foi o PL nº 4.162/2019 que foi aprovado, transformando-se na Lei Ordinária nº 14.026/2020 mais conhecida como o Novo Marco do Saneamento Básico Nacional.

O Novo Marco Legal do Saneamento Básico trouxe algumas mudanças legislativas. A lei 11.445/2007 passa a estabelecer diretrizes nacionais para o saneamento básico, cria o comitê Interministerial de Saneamento Básico, etc². As modificações têm o intuito de aprimorar as condições estruturantes do saneamento básico no país.

As novas metas de universalização do fornecimento de água potável serão de 99% e de coleta e tratamento de esgoto será de 90% para a população até 31 de dezembro de 2033. Essas metas deverão ser distribuídas de forma proporcional mantendo como horizonte o ano de 2033.

¹ Fonte: Ministério do Desenvolvimento Regional – Governo Federal

² Lei 14.026/2020 – Lei Novo Marco do Saneamento Básico

A autorização para formação de blocos regionais tem o propósito viabilizar economicamente o cumprimento das metas de universalização. Bem como, assume o compromisso para estabelecer metas de não intermitência do abastecimento, redução de perdas e de melhoria dos processos.

A Lei 14.026/2021 também traz o deslocamento para o Ministério do Desenvolvimento Regional a coordenação para a elaboração do Plano Nacional de Saneamento Básico (anteriormente alocada no Ministério das Cidades).

Dentre as outras alterações legislativas trazidas pelo novo marco do saneamento, está à atribuição à Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) a competência para coordenar as agências reguladoras instituindo normas de referência para regulação dos serviços de saneamento básico.

Hoje, pelo menos 16,3%, ou 35 milhões de brasileiros, vivem sem acesso à rede de abastecimento de água, desassistência que aumenta em relação à coleta e tratamento de esgoto. Pelo menos 100 milhões de brasileiros não têm acesso a esses serviços, ou seja, quase metade da população do país³.

Segundo o Instituto Trata Brasil, a desigualdade cresce ainda mais em níveis geográficos. Enquanto que na região Sudeste quase 92% da população tem acesso à água potável e cerca de 79% do esgoto é coletado (com apenas 55,5% dele tratado), na região Norte, a oferta de água chega a menos de 58% dos habitantes. A disparidade é ainda maior com o esgoto coletado, na região a média é de 12,3% e somente 22% desses, recebe tratamento³.

O Diagnóstico 2020 do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) identifica que há 728 mil quilômetros de redes públicas de abastecimento de água nos 5.350 municípios participantes da amostra com uma expansão de 47,7 mil quilômetros em relação a 2019. A ampliação do serviço acrescenta 4,6 milhões de habitantes do país ao atendimento, o que representa crescimento de 2,7% em relação a 2019. Em 2020, o volume produzido de água chega a 17,2 bilhões de m³ e o consumido, a 9,9 bilhões de m³. Com 61,7 milhões de ligações de água, as redes públicas de abastecimento atendem a 62,2 milhões de economias residenciais ativas. Em relação a 2019, cerca de 2,6 milhões de novas ligações e 2,2 milhões de economias residenciais ativas foram incorporadas ao sistema público no ano de 2020.⁴

Quanto ao tratamento dos esgotos, observa-se que o índice do país chega a 362,4 mil quilômetros de redes públicas de esgotamento sanitário nos 4.744 municípios da amostra, com expansão de 8,1 mil quilômetros em relação a 2019. A ampliação da cobertura do serviço acrescenta 4,3 milhões de habitantes do país ao atendimento, o que representa crescimento de 4,0% em relação a 2019. Em 2020, o volume de esgotos coletado chega a 6,0 bilhões de m³ e o de esgoto tratado, a 4,8 bilhões de m³. Com 35.960.245 ligações, as redes públicas atendem a 38.998.897 economias residenciais ativas de esgotos. Em relação a 2019, 1,4 milhão de novas ligações e 1,4 milhão de economias residenciais ativas foram incorporadas ao sistema público. A extensão da rede de esgotos por ligação tem, em média, 10,1 metros por ligação.⁴

Com relação ao índice de atendimento total de água com redes públicas de abastecimento do SNIS-AE 2020 é de 84,1%. Ele corresponde a 175.451.089 habitantes. Já o índice de

³ Dados do Instituto Trata Brasil

⁴ Dados SNIS 2020

atendimento urbano chega a 93,4%. Em relação a 2019, há crescimento de 4,6 milhões de habitantes da população total e de 3,8 milhões de habitantes da população urbana atendidos com redes de abastecimento de água. O menor índice de atendimento das populações total e urbana com redes públicas de abastecimento de água são da macrorregião Norte (58,9% e 72,0%, respectivamente). Em relação à população total o maior índice é registrado na macrorregião Sudeste (91,3%), já em relação à população urbana, o maior registro é no Sul (98,8%).

A importância dos dados do Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS) como principal fonte de informação sobre o setor saneamento vem sendo demonstrada, a cada ano, pelo uso que tem sido feito por diferentes agentes envolvidos com a prestação dos serviços de água e esgoto e suas organizações corporativas, além dos órgãos de governo, agentes financeiros e instituições de ensino e pesquisa.

Dados do SNIS-AE 2020 apontam índice de perdas na distribuição de água de 40,1%. Ele representa crescimento contínuo após período de estabilidade entre 2012 e 2015, quando chegou a ficar abaixo de 37,0%. Em termos quantitativos, o índice significa que, de cada 100 litros disponibilizados pelos prestadores de serviços, apenas 59,9 são contabilizados como utilizados pelos consumidores.

O Diagnóstico também apura o índice de perdas por ligação. Ele tem maior relação com a eficiência operacional, porque a maior parte das perdas reais e aparentes de longa duração ocorrem em ramais de distribuição. O volume médio perdido por ligação é de 343,4 litros/dia. Nas macrorregiões, os índices de perdas por ligação variam de 235,9 l/lig./dia, na Centro-Oeste, a 595,9 l/lig./dia, na Norte.⁵

2.1.1. Saneamento no Ceará

O Estado do Ceará conta com 184 (cento e oitenta e quatro) municípios, dos quais 152 (cento e cinquenta e dois) são atendidos pela Companhia de Água e Esgoto do Ceará – Cagece e 32 (trinta e dois) pelas Prefeituras ou SAAE – Sistema Autônomo de Água e Esgoto.

Em junho de 2021 o índice de cobertura do sistema de esgotamento sanitário chegou a 44,59% em todo o Estado, com mais de 4.720.803 quilômetros de rede coletora e 2,6 milhões de pessoas atendidas pela rede de esgoto da Cagece. Somente na Capital, este índice é de 66,57%. A rede coletora de esgoto em Fortaleza tem uma extensão de 2.532.324 km.

Embora tenha havido uma evolução nos índices de cobertura dos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário, observamos a necessidade de um esforço conjunto do Governo do Estado, Cagece, e demais instituições envolvidas no processo para que se possa alcançar a universalização do saneamento e consequentemente a melhoria da qualidade de vida do cearense.

Com foco na universalização dos serviços, o governador do Ceará, Camilo Santana, autorizou o investimento de R\$ 775 milhões em projetos de saneamento básico focados em Fortaleza, Horizonte, Pacajus, Chorozinho, Maracanaú, Maranguape, Caucaia, Redenção, Juazeiro do Norte, Jijoca de Jericoacoara e Crateús. O investimento é de R\$ 381,7 milhões em sistemas de abastecimento de água, e R\$ 393,3 milhões em esgotamento sanitário. Segundo o governador,

⁵ SNIS 2020

as melhorias beneficiarão os cearenses por meio da ampliação da cobertura de esgoto, otimização do tratamento e distribuição de água, além de redução das perdas de água nos sistemas⁶.

O Ceará é líder no Brasil em investimento público há seis anos e está trabalhando pesado para bater um recorde de investimentos em 2021, destacando que muitos dos investimentos previstos contribuirão para alcançar as metas estabelecidas pelo novo Marco Legal do Saneamento. Com as obras previstas, a cobertura de esgotamento sanitário de Fortaleza passará para 77,2%⁶.

Com relação ao empenho para universalização, Fortaleza ocupa o 18º lugar no ranking da Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental (Abes), ficando ainda na 6ª posição entre as Capitais do Nordeste. O desempenho dos Municípios é avaliado de acordo com o percentual de pessoas atendidas pelos serviços de abastecimento de água, coleta de esgoto e de resíduos sólidos, além do quanto de esgoto recebe tratamento e se os resíduos recebem destinação adequada. Sobral, está na categoria “Compromisso com à universalização” dos Municípios de grande porte (acima de 100 mil habitantes) com 458,20 % de pontuação⁷.

No que se refere aos municípios, no dia 18 de junho de 2021 o Governo do Ceará sancionou a lei complementar nº 247 que cria as microrregiões de água e esgoto do Estado. A medida cumpre antecipadamente o prazo estabelecido pelo novo Marco Legal do Saneamento, que orienta a criação de blocos regionalizados para o planejamento e atuação dos serviços de saneamento prestado pelas concessionárias nos municípios⁸.

Foram criadas três microrregiões de água e esgoto no Ceará (Oeste, Centro-Norte e Centro-Sul) com o intuito de promover a integração municipal, viabilizar ganhos de escala e assegurar recursos para o atingir as metas de universalização previstas no novo Marco Legal do Saneamento. O texto, aprovado pela Assembleia Legislativa do Ceará, também passou por consulta e audiência públicas com participação de representantes do poder público e da sociedade civil.

A estrutura das microrregiões levou em consideração a delimitação das bacias hidrográficas, a divisão da infraestrutura operacional dos serviços de saneamento básico e as particularidades sociais, econômicas e políticas dos territórios envolvidos. Cada microrregião será responsável pelo planejamento, regulação, fiscalização e prestação, direta ou indireta, dos serviços públicos de abastecimento de água, esgotamento sanitário e manejo de águas pluviais urbanas.

2.2. Recursos Hídricos no Brasil, Nordeste e Ceará

2.2.1. Recursos Hídricos no Brasil

Os cientistas do MapBiomas realizaram um mapeamento inédito de todo o território nacional entre 1985 e 2020. E os dados indicam uma clara tendência de perda de superfície de água em todas as regiões hidrográficas, em todos os biomas do País. O Brasil perdeu 15,7% de superfície

⁶ <https://www.ceara.gov.br/2021/04/28/investimento-de-r-775-milhoes-em-saneamento-basico-vai-levar-melhorias-de-agua-e-esgoto-a-11-municipios-anuncia-governo-do-ceara/>

⁷ https://abes-dn.org.br/?page_id=41939

⁸ <https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=416053>

de água nos últimos 30 anos, o equivalente a 3,1 milhões de hectares de superfície hídrica.

O levantamento mostra que em 1991 a superfície hídrica do país era de 19 milhões de hectares. Em 2020, essa área foi reduzida para 16,6 milhões de hectares, uma redução equivalente a mais de uma vez e meia a superfície de água de toda região Nordeste. As maiores reduções da superfície da água encontram-se próximos a fronteiras agrícolas, o que sugere que o aumento do consumo, construção de pequenas represas em fazendas, que provoca assoreamento e fragmentação da rede de drenagem e que vem junto com o desmatamento e aumento de temperatura, são fatores que podem explicar as da diminuição da superfície da água no Brasil.

Ainda segundo esse mapeamento, o bioma com a maior área coberta por água no Brasil é a Amazônia, com mais de 10,6 milhões de hectares de área média, seguido pela Mata Atlântica (mais de 2,1 milhões de hectares) e pelos Pampas (1,8 milhão de hectares). O Pantanal ocupa a quinta posição, com pouco mais de 1 milhão de hectares de área média, atrás do Cerrado (1,4 milhão de hectares). Contudo o estado com a maior perda absoluta e proporcional de superfície de água analisada pela equipe do MapBiomas foi o Mato Grosso do Sul, com uma redução de 57%.

O aumento de temperatura da Terra causada pelo aquecimento global de 1,5 °C, e pelas ações humanas desde o século passado, pode estar contribuindo para esse processo de redução de superfície de água no Brasil, segundo o relatório recente do Painel Intergovernamental de Mudanças Climáticas, da ONU (IPCC)⁹.

No último ano hidrológico, entre agosto de 2020 e setembro deste ano, as chuvas registradas no País apontavam para uma escassez histórica: a maior estiagem em 91 anos, segundo o Comitê de Monitoramento do Setor Elétrico (CMSE)¹⁰. Conforme dados do Operador Nacional do Sistema Elétrico (ONS), o nível de chuva é menor do que se esperava no período seco, com reservatórios baixando além do projetado. Levantamentos da própria ONS, demonstram que o País precisará agora aumentar sua geração em 8% para dar conta da demanda e evitar desabastecimentos.

Essa escassez hídrica foi responsável pelo cenário da inflação para as famílias, aumento do custo de produção da indústria e deve fazer com que o Produto Interno Bruto (PIB) do agronegócio registre este ano a primeira queda desde 2016. A adoção de um racionamento irá depender da quantidade de chuva nos reservatórios no final de 2021 início de 2022.

Apesar do cenário preocupante, as previsões para 2022 estão mais otimistas, de acordo com o mais recente relatório da Administração Nacional Oceânica e Atmosférica (NOAA), departamento de meteorologia dos Estados Unidos, o La Niña que está atuando nesta primavera vai se prolongar até o outono de 2022. A temperatura do oceano Pacífico se encontra mais baixa do que o normal para época do ano, caracterizando um fenômeno La Niña moderado. A novidade é que o resfriamento prosseguirá além do verão, avançando pelo ano que vem. O relatório mostra um padrão típico do fenômeno no Brasil, com chuva acima da média nas regiões Norte e Nordeste e na faixa norte do Sudeste e Centro-Oeste entre dezembro de 2021 e fevereiro de 2022. Por outro lado, a região Sul e os estados de São Paulo e de Mato Grosso do Sul vão receber menos chuva que o normal, com chance de algumas estiagens

⁹ <https://news.un.org/pt/tags/painel-intergovernamental-sobre-mudancas-climaticas>

¹⁰ <https://diariodocomercio.com.br/economia/brasil-experimenta-a-maior-crise-hidrica-em-91-anos/>

regionalizadas¹¹.

É pensando nesses desafios oriundos das mudanças climáticas e na garantia dos recursos hídricos que entrou em processo de construção o novo Plano Nacional de Recursos Hídricos (PNRH). Segundo a ANA, o PNRH 2022-2040 buscará uma gestão dos recursos hídricos mais eficaz e inovadora, que se tornará fundamental para prevenir e minimizar os problemas relacionados ao acesso à água. Esse olhar integrado entre as políticas públicas de recursos hídricos com o setor de saneamento básico é também um dos desdobramentos práticos do novo Marco Legal do Saneamento, com impactos positivos na vida das pessoas.

O PNRH 2022-2040 será composto por dois documentos, que trarão o conteúdo de Diagnóstico e Prognóstico dos Recursos Hídricos no Brasil, do Plano de Ação e do Anexo Normativo. O Relatório Conjuntura de 2017 a 2020 da ANA irá compor o diagnóstico e prognóstico do novo Plano, enquanto o plano de ação definirá as estratégias para o desenvolvimento da gestão de recursos hídricos em nível nacional.

2.2.2. Recursos Hídricos no Nordeste

No Nordeste, essa escassez hídrica já é uma realidade vivenciada há tempos. O Ceará, por exemplo, enfrenta desde 2012 uma das piores crises hídricas da história. A disponibilidade e usos da água na região Nordeste do Brasil, particularmente na região semiárida, continuam a ser uma questão crucial no que concerne ao seu desenvolvimento. É fato que grandes esforços vêm sendo empreendidos com o objetivo de implantar infraestruturas capazes de disponibilizar água suficiente para garantir o abastecimento humano e animal e viabilizar a irrigação. Todavia, esses esforços ainda são, de forma global, insuficientes para resolver os problemas decorrentes da escassez de água, o que faz com que as populações continuem vulneráveis à ocorrência de secas, especialmente quando se trata do uso difuso da água no meio rural. De qualquer modo, a ampliação e o fortalecimento da infraestrutura hídrica, com uma gestão adequada, constituem requisitos essenciais para a solução do problema, servindo como elemento básico para minimizar o êxodo rural e promover a interiorização do desenvolvimento.

Apesar do histórico de escassez hídrica, o sertão cearense viveu um momento histórico no dia 10 de março de 2021, quando as águas da Rio São Francisco, liberadas por meio do Cinturão das Águas do Ceará (CAC), chegaram ao Açude Castanhão e beneficiaram aproximadamente 4,5 milhões de cearenses¹². Segundo o Governo Federal¹³, o investimento já passou de R\$ 1,18 bilhão para o CAC.

Após a abertura das comportas em Jati, as águas do São Francisco percorreram, em 10 dias, 294 quilômetros do Reservatório Jati até chegar ao Castanhão. Com uma vazão de 8 mil litros por segundo, o recurso hídrico passou pelo leito do Riacho Seco e depois pelo Rio Batateiras, que desce do Crato. Na sequência, seguiu pelo Rio dos Porcos e, depois, pelos Rios Salgado e Jaguaribe até chegar ao Castanhão.

O Eixo Norte do Projeto de Integração do Rio São Francisco, que inclui o CAC, tem 260

¹¹ http://somarmeteorologia.com.br/security/defesa_civil/clima3.php

¹² <https://agenciaeconordeste.com.br/aguas-do-sao-francisco-chegam-ao-castanhao-e-garantem-abastecimento-de-fortaleza/>

¹³ <https://www.gov.br/pt-br/noticias/transito-e-transportes/2021/03/aguas-do-sao-francisco-chegam-ao-reservatorio-castanhao>

quilômetros de extensão, três estações de bombeamento (EBI 1, 2 e 3), 15 reservatórios, oito aquedutos e três túneis.

Ainda segundo o Governo Federal, cerca de 6,5 milhões de pessoas contarão com abastecimento de água regular quando todas as obras complementares estiverem concluídas e em funcionamento. A expectativa é que o Eixo Norte garanta segurança hídrica a mais de 220 cidades paraibanas, pernambucanas, cearenses e potiguares.

2.2.3. Recursos Hídricos no Ceará

O Ceará tem aproximadamente 90% do seu território inserido no domínio do Semiárido. A concentração do regime de chuvas em apenas alguns meses do ano, associada à extensão de solos com embasamento cristalino, fazem com que a totalidade dos rios do Ceará sejam intermitentes, sendo que, em situações mais desfavoráveis, eles permanecem secos o ano inteiro.

Conforme o Estudo de Tendências de Longo Prazo - Ceará 2050, a demanda por recursos hídricos no Ceará teve forte crescimento nas últimas décadas, o que pressionou a expansão e modernização da infraestrutura de armazenamento e distribuição de água. O estudo também menciona que o consumo humano tem sua concentração nos grandes centros urbanos, tais como as regiões metropolitanas de Fortaleza, Cariri e Sobral. Por sua vez o consumo industrial está concentrado em alguns distritos industriais e centros urbanos, a exemplo de Maracanaú e o Complexo Portuário e Industrial do Pecém.

Alguns centros turísticos também puxam o consumo em algumas épocas do ano. Já o consumo agrícola se concentra, principalmente, nos perímetros irrigados, federais e estaduais, assim como em áreas onde atuam empresas agrícolas privadas. A agricultura irrigada ocupa cerca de 71.000 ha, e se coloca como a maior consumidora de água no estado. A aquicultura, de camarão e tilápia, também concorre dentro da estrutura da demanda por água. Em termos quantitativos, a demanda total de água no Ceará está dividida da seguinte forma: 57% para irrigação, 24% para demanda urbana e 19% para demanda industrial.

Orientando-se pela necessidade em assegurar o abastecimento humano sem deixar de olhar para as atividades produtivas que têm este recurso como insumo, intensificou-se os esforços na aplicação dos instrumentos de gestão em busca de uma maior eficiência à alocação da água. A Política de Recursos Hídricos desenvolvida no Ceará identificou, entre outras estratégias e diante das características climáticas do Estado, a necessidade de armazenar água no tempo e distribuí-la espacialmente pelo território cearense. Seguindo estas diretrizes, foi implantada uma sólida infraestrutura hídrica composta de barragens, eixos de integração e adutoras, que ampliou a garantia hídrica e respondeu, de forma mais eficiente, aos períodos de seca.

Atualmente são 155 reservatórios monitorados pela COGERH com uma capacidade máxima de reservação na ordem de 18,53 bilhões de m³. O Ceará conta ainda com aproximadamente 450 km de canais, destacando o canal Eixão das Águas com 210 km construídos e devidamente operados, o Canal do Trabalhador com seus 102 km, e mais recentemente o canal Cinturão das Águas do Ceará – CAC com 145 km (Trecho 1 Jati-Cariús), dos quais 53km em pré-operação, cuja capacidade de adução é de 30m³/s em horizonte de projeto¹⁴.

¹⁴ https://portal.cogerh.com.br/wp-content/uploads/2021/11/RELATORIO-GESTAO-2021_Jan-a-Out_Completa.pdf

Figura 1 – Projeto de Integração do Rio São Francisco



Fonte: Secretaria de Recursos Hídricos

Entre os recursos hídricos, contamos ainda com uma ampla rede de adutoras de distribuição de água bruta, sobressaindo-se a adutora do Acarape com 56 km de extensão, o trecho V do Eixão das Águas com 56,7 km e as redes de distribuição de água bruta para os distritos industriais do Horizonte-Pacajus, do Maracanaú e do Complexo Industrial e Portuário do Pecém - CIPP totalizando aproximadamente 55 km de rede. Além das 55 (cinquenta e cinco) estações elevatórias, das quais 29 estão localizadas na região hidrográfica das Bacias Metropolitanas. Dentre essas as 25 estações elevatórias mais estratégicas tem uma capacidade de bombeamento na ordem de 90 m³/s, merecendo destaque a estação elevatória EB- Castanhão, com capacidade instalada de recalque de 11 m³/s, a EB-Pacoti com 10 m³/s e as elevatórias EE-0, EE-1 e EE-2 que atendem a ETA Oeste e ao CIPP¹⁴.

Com o foco em garantir a segurança hídrica e com a experiência acumulada em decorrência do longo período de seca, foi elaborado em 2018 o Plano de Ações Estratégicas de Recursos Hídricos do Ceará (PAE-RH). O plano foi formulado com o intuito de dar efetividade ao Plano Estadual de Recursos Hídricos – PLANERH (elaborado em 1992 e atualizado em 2005) e Plano Estratégico dos Recursos Hídricos do Estado do Ceará (elaborado em 2007, oriundo do Pacto das Águas). O PAE-RH traduz em ações estratégicas as diretrizes e programas neles propostos, adequando e modernizando concepções, a partir do amadurecimento do setor de recursos hídricos, advindo, essencialmente, das lições aprendidas deste último período de seca. O plano foi desenvolvido pela equipe técnica da Secretaria dos Recursos Hídricos do Ceará - SRH e de suas vinculadas, contando também com contribuições da equipe da Cagece e ADECE¹⁴.

Inicialmente o PAE-RH foi pensado para um período de dez anos, porém, ao considerar a complexidade dos projetos e os elevados investimentos decorrentes das intervenções de infraestrutura hídrica, ampliou-se o período de implantação das obras estruturantes para 30 anos, destacando a Construção de Barragens e o Programa Malha d'Água. Neste contexto, o plano totaliza um montante de investimentos de R\$ 12,89 bilhões de reais, dos quais cerca de

R\$ 7,15 milhões estão programados para os próximos 10 anos, contemplando ações de infraestrutura hídrica e de gestão.

A Cagece, com apoio do Governo do Estado, também buscou diversas formas para manter o abastecimento humano e as atividades econômicas no estado, por meio de ações de conscientização, perfuração de poços e estudos em busca de diversificação de sua matriz hídrica, a exemplo da Política Estadual de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário (Lei Estadual Complementar nº 162/2016), Política de Reúso de Água Não Potável (Lei Estadual nº 16.033/2016) e Operações Destinadas ao Reúso de Água (Lei nº 16.034/2016) e o projeto de dessalinização.

Lei Estadual Complementar nº 162/2016 – Política Estadual de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário no Estado do Ceará

Regras para serviços compartilhados de saneamento básico nas regiões metropolitanas.	Criação do Fundo Estadual de Saneamento Básico – FESB.	Implementação de Sistema de Informações em Saneamento do Estado do Ceará – SISANCE.
	A coordenação da Política Estadual feita pela Secretaria das Cidades.	
Confirma a obrigatoriedade da interligação às redes públicas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário.	Regulamenta a cobrança de esgoto quando não há fornecimento de água pela concessionária.	Priorização do apoio financeiro aos municípios com serviços públicos integradas à Política Estadual.

Lei Estadual nº 16.033/2016; política de Reúso de Água não potável no âmbito do Estado do Ceará

Diretrizes	Abrangência
I. Proteção e promoção da saúde pública;	I. Reúso para fins urbanos;
II. Manutenção da integridade dos ecossistemas;	II. Reúso para fins agrícolas e florestais;
III. Proteção e preservação dos recursos hídricos existentes;	III. Reúso para fins ambientais;
IV. Uso sustentável da água.	IV. Reúso para fins industriais;
	V. Reúso na aquicultura.

Lei nº 16.034/2016 – Beneficia operações destinadas ao reúso de água

Possuir Licença Ambiental	Possuir Outorga de Direito de Uso de Recursos Hídricos	Possuir projeto de estação de tratamento de água de reúso e de estações
---------------------------	--	---

Ser consumidor de água bruta ou tratada, ou esgoto, com média mensal de vazão igual ou superior à 4 l/s	Utilizar equipamento específico para a hidrometração da água de reúso	elevatórias de uso exclusivo para água de reúso autorizado pela Secretaria de Recursos Hídricos – SRH
---	---	---

Nesse contexto, a Cagece tem se empenhado nos últimos anos em implementar projetos e disseminar a prática de reúso, a exemplo da parceria com a Agência Nacional de Águas (ANA) que aportou recursos para readequação do Centro de Pesquisa em Reúso - CPR, em Aquiraz. A obra está prevista para o segundo semestre de 2022, contando com a implantação de diversas tecnologias de tratamento e novas áreas de aplicação, visando a disseminação das boas técnicas de reúso de água e biosólidos.

Outro importante passo dado pela Cagece foi a parceria com a Vicunha para implantação de um sistema de reúso de águas em Pacajus e Horizonte para fins industriais. Em janeiro de 2020 foi estabelecida uma Sociedade de Propósito Específico - SPE entre a Cagece e Vicunha Serviços para a operacionalização do Empreendimento. As obras desse empreendimento ocorrerão durante o ano de 2022 com a partida do sistema prevista para o início de 2023.

Outras iniciativas de reúso de águas estão sendo testadas e avaliadas por técnicos e pesquisadores, principalmente para fins agrícolas e paisagísticos, contemplando, por exemplo, técnicas de irrigação e aspersão, avaliação de produção agrícola, avaliação de impactos no solo e implantação de cercas vivas em estações de tratamento de esgoto. Há também estudos em curso para reúso em polos industriais (Pecém e Maracanaú), com o intuito de reduzir o consumo de água bruta para fins industriais, aumentando a sua oferta para consumo humano.

A partir de uma diretriz do Governo do Estado do Ceará, a Cagece tem conduzido, desde novembro de 2016, um projeto pioneiro de dessalinização de água marinha com capacidade de 1m³/s para atender Fortaleza e municípios circunvizinhos, representando 12% da demanda do sistema integrado de água da Região Metropolitana de Fortaleza (RMF), ou aproximadamente 700 mil habitantes.

Trata-se da primeira usina de dessalinização deste porte no Brasil que trará mais segurança hídrica e resiliência a períodos de seca. A ordem de serviço que autoriza a construção da usina foi assinada no dia 20 de julho. Projeto será conduzido pela Cagece em parceria com o Governo do Estado e tem previsão de entrar em funcionamento em 2025. A construção será feita pelo Consórcio Águas de Fortaleza (Construtora Marquise, PB Construções e Abengoa Água) na Praia do Futuro, em Fortaleza.

Tabela 5 – Diversificação da Matriz Hídrica

AÇÕES/ ATIVIDADES	BACIA HIDRO- GRÁFICA/ MUNICÍPIO	PRAZOS			INSTITUIÇÕES RESPONSÁVEI S
		2022-2023	2024-2025	2026-2027	
Planta de dessalinização para Fortaleza – 1m ³ /s	Região Metropolitana de Fortaleza	Planta em operação	Planta em operação	Planta em operação	CAGECE/ Parceria Público- Privada

Projeto de Tratamento e Reuso de Efluentes Industriais no Eixo Pacajus-Horizonte Fase 1 – 75m ³ /h Fase 2 – 125m ³ /h Fase 3 – 150m ³ /h	Região Metropolitana de Fortaleza	Em operação	Em operação	Em operação	Nova Semi-Estatal
Projeto de Reúso de Efluentes Sanitários para CIPP (sem osmose reversa) – 1m ³ /s	Região Metropolitana de Fortaleza	Em operação	Em operação	Em operação	Utilitas
Projeto de Reúso de Efluentes Sanitários no setor agrícola	Crateús/ Tianguá	-	-	-	CAGECE/ SDA
Readequação do Centro de Reúso Agrícola de Aquiraz	Estado	-	-	-	CAGECE
Plano de Reúso para Vales perenizados do Jaguaribe, Banabuiú, Curu e Acaraú	Jaguaribe/ Acaraú/ Curu	Planos elaborados Curu e Acaraú	Plano elaborado do Cariri	Experiências Pilotos Implementadas Curu e Acaraú, Jaguaribe e Banabuiú	SRH/ COGERH/ CAGECE
Plano (Estratégia e Ações) Promoção da Eficiência Hídrica – Adequação da legislação estadual e municipal para promover o uso racional, o reúso, a captação da água de chuva e a diversificação da matriz hídrica	Região Metropolitana de Fortaleza	-	-	-	SRH

Fonte: Plano de Ações Estratégicas de Recursos Hídricos do Ceará - Secretaria dos Recursos Hídricos

A evolução da Política dos Recursos Hídricos mostra que o Ceará se estruturou para responder, de forma mais eficiente, aos períodos de seca. O estado que tinha uma reduzida capacidade de oferta hídrica, agora conta com uma ampla infraestrutura hídrica e está buscando fortalecimento no gerenciamento da água.

2.3. Legislação no Setor de Saneamento

2.3.1. Breves antecedentes da Política de Saneamento no Brasil

A política de saneamento no Brasil conta com importantes “marcos legais”, mencionados a

seguir, que contribuíram para o desenvolvimento do setor.

As consequências da crise de 1929 nos Estados Unidos, o fim da República Velha e a revolução de 1930 favoreceram mudanças e transformações na estrutura social e econômica do Brasil. Na década de 1930, o país contava com 41 milhões de habitantes, uma urbanização acelerada e grandes desafios no setor de saneamento¹⁵. Um marco importante foi à criação do Ministério da Educação e Saúde Pública¹⁶, pelo Decreto nº 19.402, de 14 de novembro de 1930¹⁷.

Foi a partir da Constituição de 1934 que a saúde pública tomou parte do texto legislativo¹⁸. Em seu Art. nº 10, é atribuído à União e aos Estados o cuidado da saúde e em seu Art. nº 138 é outorgada responsabilidades também para os Municípios quanto aos problemas sanitários¹⁹.

No início da década de 1960, o saneamento estruturou-se no Brasil como setor. Na compreensão dos dirigentes, a falta de saneamento comprometia o objetivo de desenvolvimento econômico²⁰.

Em 1971 foi lançado o Plano Nacional de Saneamento (PLANASA), que tinha à sua frente o BNH – Banco Nacional de Habitação. O objetivo era gerar expansão da oferta de água tratada e esgotamento sanitário, objetivando a sustentação financeira. Foram criadas as Companhias Estaduais de Saneamento e nesse mesmo ano, foi fundada a Cagece – Companhia de Água e Esgoto do Ceará²¹.

O PLANASA incentivou os municípios a concederem seus serviços às Companhias Estaduais de Saneamento que tinham acesso direto aos empréstimos do BNH, sugerindo às companhias duas estratégias correlacionadas: concentração inicial de seus recursos financeiros em cidades com maior garantia de retorno dos investimentos e a priorização das ações em abastecimento de água em relação às de esgotamento sanitário²⁰.

Dentro de uma ótica de autossustentação financeira e retorno tarifário, isso era compreensível: uma vez capitalizadas, as companhias poderiam atender às cidades menores e mais pobres por meio do subsídio cruzado. Em 1967 foi instituída a Política Nacional de Saneamento e criado o Conselho Nacional de Saneamento, através da Lei nº 5318/67²².

Em 1978 foi promulgada a Lei nº 6528, que dispõe sobre as tarifas dos serviços públicos de saneamento básico. Essa lei foi revogada pela Lei nº 11.445/2007.

O PLANASA permaneceu em funcionamento até meados da década de 80, quando foi formalmente extinto com o BNH, conforme Decreto-Lei nº 2.291, de 21 de novembro de 1986.

Em 1988 foi promulgada a nova Constituição Federal, que menciona o saneamento básico em três momentos: no art. 21, inciso XX, atribui à União a competência para “instituir diretrizes

¹⁵ <https://www.ambientelegal.com.br/a-agua-e-o-futuro>

¹⁶ <http://www.ccs.saude.gov.br/cns/index.php>

¹⁷ <https://www2.camara.leg.br>

¹⁸ <https://www.redalyc.org/journal/6080/608065705003/html>

¹⁹ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao34.html

²⁰ Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)

²¹ <https://etes-sustentaveis.org/historia-saneamento-brasil/>

²² <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decllei/1960-1969/decreto-lei-248-28-fevereiro-1967-356864-publicacaooriginal-1-pe.html>

para o desenvolvimento urbano, inclusive habitação, saneamento básico e transportes urbanos”. No art. 23, inciso IX, prevê ser competência comum da União, Estados, Distrito Federal e Municípios a promoção de “programas de construção de moradias e a melhoria das condições habitacionais e de saneamento básico”. Por fim, no art. 200, inciso IV, menciona que compete ao Sistema Único de Saúde (SUS), nos termos da lei, “participar da formulação da política e da execução das ações de saneamento básico”. Destaca-se ainda o art. 30, que atribui aos Municípios a competência de “organizar e prestar, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, os serviços públicos de interesse local.”

Em junho de 1993 foi promulgada a Lei nº 8.666, para regulamentar o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, instituindo normas para licitações e contratos da Administração Pública, sendo conhecida como Lei de Licitações e Contratos.

Em 1995, foi promulgada a Lei nº 8.987 (Lei das Concessões), que dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no Art. 175 da Constituição Federal, o qual menciona que: “Incumbe ao Poder Público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, sempre através de licitação, a prestação de serviços públicos”. Dessa forma, no Art. 14º da Lei nº 8.987 fica estabelecido que “Toda concessão de serviço público, precedida ou não da execução de obra pública, será objeto de prévia licitação, nos termos da legislação própria e com observância dos princípios da legalidade, moralidade, publicidade, igualdade, do julgamento por critérios objetivos e da vinculação ao instrumento convocatório.”²³

Em 2004, a Secretaria Nacional de Saneamento Ambiental, torna pública a proposta de política setorial e promove um amplo debate no setor saneamento, através de realização de uma série de seminários regionais e nacional, bem como uma consulta pública, na tentativa de envolver, além das entidades do saneamento, a sociedade civil, particularmente, os funcionários das companhias e serviços municipais, os professores e pesquisadores de universidades e fundações públicas, dos órgãos de defesa do consumidor e movimentos populares de forma geral. Nesse mesmo ano, foi promulgada a Lei nº 11.079, que institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública²⁴.

Em 2005, foi promulgada a Lei nº 11.107/2005, que dispõe sobre normas gerais de contratação de consórcios públicos. No Art. 13 é mencionado que “Deverão ser constituídas e reguladas por contrato de programa, como condição de sua validade, as obrigações que um ente da Federação constituir para com outro ente da Federação ou para com consórcio público no âmbito de gestão associada em que haja a prestação de serviços públicos ou a transferência total ou parcial de encargos, serviços, pessoal ou de bens necessários à continuidade dos serviços transferidos.”

Em 2007, foi promulgada a Lei nº 11.445/2007 (Lei do Saneamento Básico) que estabeleceu diretrizes nacionais para o saneamento básico e para a política federal de saneamento básico. Essa Lei estabelece que os serviços públicos de saneamento básico deverão ser prestados com base no princípio da universalização do acesso; abastecimento de água, esgotamento sanitário, limpeza urbana e manejo dos resíduos sólidos realizados de formas adequadas à saúde pública

²³ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8987compilada.html

²⁴ Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz)

e à proteção do meio ambiente; eficiência e sustentabilidade econômica; segurança, qualidade e regularidade, entre outros²⁵.

A Lei 11.445/07, juntamente com a Lei dos Consórcios públicos – Lei 11.107/05 – gerou novas condições institucionais para a gestão da política de saneamento e abre possibilidades até então inexistentes em termos de arranjos intergovernamentais, inclusive para a integração dos serviços de municípios inseridos numa mesma região socioeconômica ou bacia hidrográfica.

Em novembro de 2013, o Plano Nacional de Saneamento Básico (PLANSAB) foi aprovado pelo Decreto nº 8.141. O PLANSAB consiste no planejamento integrado do saneamento básico considerando seus quatro componentes: abastecimento de água potável, esgotamento sanitário, coleta de lixo e manejo de resíduos sólidos e drenagem e manejo das águas pluviais urbanas, e possui o horizonte de 20 anos (2014 a 2033)²⁶.

Em 20 de junho de 2016, foi publicada a Lei Complementar nº162, que Institui a Política Estadual de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário no Estado do Ceará, institui o Sistema Estadual de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário, o Sistema Estadual de Informações em Saneamento, e cria o Fundo Estadual de Saneamento. São objetivos da Política Estadual de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário “promover a universalização do acesso aos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, a melhoria das condições e a prestação adequada dos serviços e a aplicação das diretrizes nacionais aos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário no âmbito do Estado do Ceará”. Essa Lei trouxe ainda como novidade em seu Art.11, que “As prestadoras dos serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário poderão cobrar dos usuários pela disponibilidade dos serviços, quando implantadas as infraestruturas necessárias para a prestação dos serviços há pelo menos 90 (noventa) dias sem a interligação voluntária dos usuários, na forma como restar estabelecido em normas regulatórias, sem prejuízo das sanções a que a falta de interligação sujeitar o usuário.”²⁷

Em 30 de junho do mesmo ano, a Lei nº 13.303 (Lei das Estatais) determinou nova regulamentação para as licitações no âmbito das Empresas Públicas e Sociedade de Economia Mista. Entre as inovações trazidas pela lei no universo da atividade administrativa do Estado, merece destaque a “atualização” dos limites para a hipótese de dispensa de licitação em razão do valor. Os limites deveras defasados que, na Lei nº 8.666/1993, cingem-se a quinze mil reais, para obras e serviços de engenharia, e oito mil para outros serviços e compras, foram majorados para cem mil e cinquenta mil reais, respectivamente²⁸.

Em 15 de julho de 2020, foi promulgada a Lei nº 14.026, que: Atualiza o marco legal do saneamento básico e altera a Lei nº 9.984/2000, para atribuir à Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) competência para editar normas de referência sobre o serviço de saneamento, a Lei nº 11.107/2005, para vedar a prestação por contrato de programa dos serviços públicos de que trata o art. 175 da Constituição Federal, a Lei nº 11.445/2007, para aprimorar as condições estruturais do saneamento básico no País, a Lei nº 13.089/2015 (Estatuto da Metrópole), para estender seu âmbito de aplicação às microrregiões, e a Lei nº

²⁵ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/L11445compilado.html

²⁶ <https://www.gov.br/mdr/pt-br/assuntos/saneamento/plansab>

²⁷ <https://www.cidades.ce.gov.br/2017/06/28/politica-estadual-de-abastecimento-de-agua-e-esgotamento-sanitario/>

²⁸ <https://revista.tcu.gov.br>

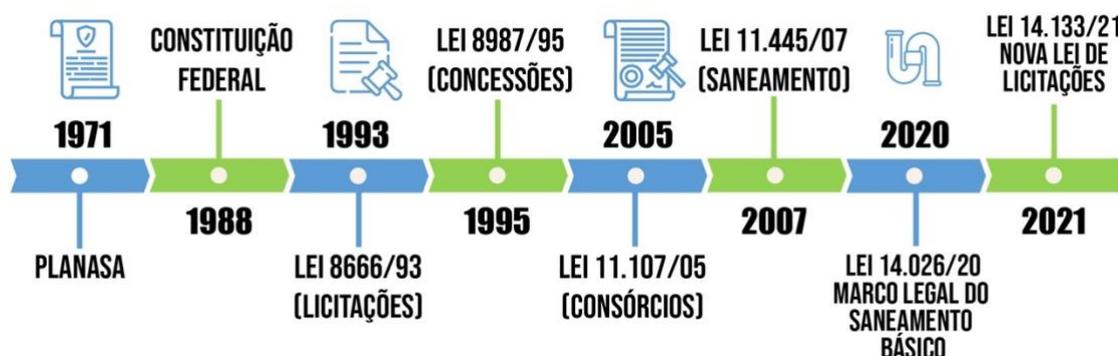
13.529/2017, para autorizar a União a participar de fundo com a finalidade exclusiva de financiar serviços técnicos especializados²⁹.

Em 24 de julho de 2020, a ARCE (Agência Reguladora do Estado do Ceará) emitiu a Resolução nº 274 que “dispõe sobre a metodologia e os procedimentos para a realização de revisões tarifárias e de reajustes anuais dos serviços de abastecimento de água e de coleta e tratamento de esgotos sanitários prestados pela Companhia de Água e Esgoto do Ceará – Cagece.”

Em abril de 2021, a nova Lei de Licitações, nº 14.133/21 substituiu a antiga Lei Geral, nº 8.666/1993, bem como a Lei do Pregão nº 10.520/2002, e o Regime Diferenciado de Contratação (RDC, nº 12.462/2011). Uma das grandes novidades da nova Lei de Licitações encontra-se no âmbito das modalidades de licitação, já que agora se prevê cinco delas: pregão, concorrência, concurso, leilão e o inédito diálogo competitivo, extinguindo-se, portanto, a tomada de preço e o convite, previstas na legislação anterior.³⁰

Em 18 de junho de 2021, o Estado do Ceará publicou a Lei Complementar nº 247, que instituiu as microrregiões de água e esgoto do oeste, do centro-norte e do centro-sul e suas respectivas estruturas de governança.

Figura 2: Linha do tempo referente a Legislação do Setor de Saneamento no Brasil



2.3.2. LEI Nº 14.026/2020 - NOVO MARCO DO SANEAMENTO

Em 15 de julho de 2020 foi sancionada a Lei nº 14.026, conhecida como “Novo Marco de Saneamento”.

O principal objetivo dessa Lei é universalizar e qualificar a prestação dos serviços no setor. A meta do Governo Federal é alcançar a universalização até 2033, garantindo que 99% da população brasileira tenha acesso à água potável e 90% ao tratamento e a coleta de esgoto.

Destaca-se ainda a regulação dos serviços de saneamento na esfera federal, obrigatoriedade de licitações e regionalização da prestação a partir da montagem de blocos de municípios.

²⁹ <http://www.planalto.gov.br>

³⁰ <https://www.conjur.com.br/2021-out-03/toledo-algumas-principais-mudancas-lei-licitacoes>

A nova lei extingue os contratos de programa, firmados, sem licitação, entre municípios e companhias estaduais de saneamento. Com o novo marco legal, abre-se espaço para os contratos de concessão e torna obrigatória a abertura de licitação, podendo, então, concorrer à vaga prestadores de serviço públicos e privados.

Os Contratos de Programa que já estão em vigor, deverão comprovar viabilidade econômico-financeira, ou seja, as empresas devem demonstrar que conseguem se manter por conta própria — via cobrança de tarifas e contratação de dívida.

Os contratos também deverão se comprometer com metas de universalização a serem cumpridas até o fim de 2033: cobertura de 99% para o fornecimento de água potável e de 90% para coleta e tratamento de esgoto. Outros critérios também deverão ser atendidos, tais como: não interrupção dos serviços, redução de perdas na distribuição e melhoria nos processos de tratamento.

Os contratos em vigor que não possuem as metas de que trata o caput deste artigo terão até 31 de março de 2022 para viabilizar essa inclusão.

Conforme o Art. 10-A, os contratos deverão, além das cláusulas essenciais previstas no art. 23 da Lei nº 8.987, conter metas de expansão dos serviços, redução de perdas na distribuição de água tratada, qualidade na prestação dos serviços, eficiência e uso racional da água, energia e outros recursos naturais, reúso de efluentes sanitários e aproveitamento de águas de chuva em conformidade com os serviços a serem prestados, possíveis fontes de receitas alternativas, metodologia de cálculo de eventual indenização, bem como a repartição de riscos entre as partes.

O cumprimento das metas será verificado periodicamente, e as empresas que não estiverem cumprindo, poderão sofrer sanções do órgão regulador. Se a universalização não for atingida no prazo estipulado, o projeto prevê as seguintes sanções: a distribuição de dividendos por parte da prestadora será proibida e o contrato caducará, devendo o município ou região retomar o serviço.

Para viabilizar economicamente a prestação para cidades menores, mais isoladas ou mais pobres, o projeto determina que os Estados componham grupos de municípios, ou “blocos”, que contratarão os serviços de forma coletiva. Municípios de um mesmo bloco não precisam ser vizinhos. A adesão é voluntária — uma cidade pode optar por não ingressar no bloco estabelecido para ela e licitar sozinha.

Essa Lei atribui à Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA) competência para instituir normas de referência para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico, observadas as diretrizes para a função de regulação estabelecidas na Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007.

Outro ponto importante da Lei a ser considerado trata da obrigatoriedade de interligação à rede de água e esgoto, bem como do pagamento pelo serviço, ainda que a edificação não esteja conectada à rede pública. Conforme prevê o artigo nº 45: “As edificações permanentes urbanas serão conectadas às redes públicas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário disponíveis e sujeitas ao pagamento de taxas, tarifas e outros preços públicos decorrentes da disponibilização e da manutenção da infraestrutura e do uso desses serviços”.

A entidade reguladora ou o titular dos serviços públicos de saneamento básico deverá estabelecer prazo não superior a 1 (um) ano para que os usuários conectem suas edificações à rede de esgotos, onde disponível, sob pena de o prestador do serviço realizar a conexão mediante cobrança do usuário. O prazo para realizar esse procedimento em todas as edificações implantadas na área coberta com serviço de esgotamento sanitário é o dia 31/12/2025.

Também fica estabelecida como política federal de saneamento básico a execução de obras de infraestrutura básica de esgotamento sanitário e abastecimento de água potável em núcleos urbanos formais, informais e informais consolidados, passíveis de serem objeto de Regularização Fundiária Urbana (Reurb), salvo aqueles que se encontrarem em situação de risco.

Admite-se, prioritariamente, a implantação e a execução das obras de infraestrutura básica de abastecimento de água e esgotamento sanitário mediante sistema condominial, entendido como a participação comunitária com tecnologias apropriadas para produzir soluções que conjuguem redução de custos de operação e aumento da eficiência, a fim de criar condições para a universalização.

Os titulares de serviços públicos de saneamento básico deverão publicar seus planos de saneamento básico até 31 de dezembro de 2022, manter controle e dar publicidade sobre o seu cumprimento, bem como comunicar os respectivos dados à ANA para inserção no Sinisa.

- BLOCOS DE MUNICÍPIOS

O artigo 25 da CF /88, em seu parágrafo terceiro diz que os Estados poderão, mediante lei complementar, instituir regiões metropolitanas, aglomerações urbanas e microrregiões, constituídas por agrupamentos de municípios limítrofes, para integrar a organização, o planejamento e a execução de funções públicas de interesse comum.

- COMITÊ INTERMINISTERIAL DE SANEAMENTO

Será criado o Comitê Interministerial de Saneamento Básico para melhorar a articulação institucional entre os órgãos federais que atuam no setor. Esse comitê será presidido pelo Ministério do Desenvolvimento Regional.

A Agência Nacional de Águas, vinculada ao Ministério do Desenvolvimento Regional, passa a ser reguladora do setor, para resolver impasses, como a questão das indenizações; definir e organizar as normas para a prestação dos serviços de saneamento básico no Brasil; e fazer o controle da perda de água.

A lei também determina que os contratos deverão conter cláusulas essenciais, como não interrupção dos serviços, redução de perdas na distribuição de água tratada; qualidade na prestação dos serviços; melhoria nos processos de tratamento e reúso e aproveitamento de águas de chuva.

- OUTROS DISPOSITIVOS

Subsídio: Famílias de baixa renda poderão receber subsídios tarifários ou não tarifários para cobrir os custos do fornecimento dos serviços de saneamento para suas residências. Elas também poderão ter gratuidade na conexão à rede de esgoto.

Os contratos de prestação dos serviços públicos de saneamento básico deverão definir metas de universalização que garantam o atendimento de 99% (noventa e nove por cento) da população com água potável e de 90% (noventa por cento) da população com coleta e tratamento de esgotos até 31 de dezembro de 2033, assim como metas quantitativas de não intermitência do abastecimento, de redução de perdas e de melhoria dos processos de tratamento.

Quando os estudos para a licitação da prestação regionalizada apontarem para a inviabilidade econômico-financeira da universalização na data referida no *caput* deste artigo, mesmo após o agrupamento de Municípios de diferentes portes, fica permitida a dilação do prazo, desde que não ultrapasse 1º de janeiro de 2040 e haja anuência prévia da agência reguladora, que, em sua análise, deverá observar o princípio da modicidade tarifária."

- MICRORREGIÕES

Em atendimento as orientações do Governo Federal, referentes a formação de Blocos de Municípios, o Estado do Ceará instituiu três 3 microrregiões, definidas na Lei Complementar nº 247, de 18/06/2021.

Figura 3: Microrregiões de Água e Esgoto do Ceará



Fonte: Governo do Estado do Ceará

- REGULAÇÃO

Na Lei nº 14026, que trata do marco legal do saneamento básico, consta que:

"Art. 4º-A. A ANA instituirá normas de referência para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico por seus titulares e suas entidades reguladoras e fiscalizadoras, observadas as diretrizes para a função de regulação estabelecidas na Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007.

§ 1º Caberá à ANA estabelecer normas de referência sobre:

IV - metas de universalização dos serviços públicos de saneamento básico para concessões que considerem, entre outras condições, o nível de cobertura de serviço existente, a viabilidade econômico-financeira da expansão da prestação do serviço e o número de Municípios atendidos;

§ 3º As normas de referência para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico deverão:

VI - estabelecer parâmetros e periodicidade mínimos para medição do cumprimento das metas de cobertura dos serviços e do atendimento aos indicadores de qualidade e aos padrões de potabilidade, observadas as peculiaridades contratuais e regionais;

"Art. 11. § 2º II - a inclusão, no contrato, das metas progressivas e graduais de expansão dos serviços, de redução progressiva e controle de perdas na distribuição de água tratada, de qualidade, de eficiência e de uso racional da água, da energia e de outros recursos naturais, em conformidade com os serviços a serem prestados e com o respectivo plano de saneamento básico;

"Art. 11-B. Os contratos de prestação dos serviços públicos de saneamento básico deverão definir metas de universalização que garantam o atendimento de 99% (noventa e nove por cento) da população com água potável e de 90% (noventa por cento) da população com coleta e tratamento de esgotos até 31 de dezembro de 2033, assim como metas quantitativas de não intermitência do abastecimento, de redução de perdas e de melhoria dos processos de tratamento.

§ 3º As metas de universalização deverão ser calculadas de maneira proporcional no período compreendido entre a assinatura do contrato ou do termo aditivo e o prazo previsto no caput deste artigo, de forma progressiva, devendo ser antecipadas caso as receitas advindas da prestação eficiente do serviço assim o permitirem, nos termos da regulamentação.

§ 5º O cumprimento das metas de universalização e não intermitência do abastecimento, de redução de perdas e de melhoria dos processos de tratamento deverá ser verificado anualmente pela agência reguladora, observando-se um intervalo dos últimos 5 (cinco) anos, nos quais as metas deverão ter sido cumpridas em, pelo menos, 3 (três), e a primeira fiscalização deverá ser realizada apenas ao término do quinto ano de vigência do contrato.

A ANA terá o papel de instituir normas de referência sobre:

I - padrões de qualidade e eficiência na prestação, na manutenção e na operação dos sistemas de saneamento básico;

II - regulação tarifária dos serviços públicos de saneamento básico, com vistas a promover a prestação adequada, o uso racional de recursos naturais, o equilíbrio econômico-financeiro e a universalização do acesso ao saneamento básico;

III - padronização dos instrumentos negociais de prestação de serviços públicos de saneamento básico firmados entre o titular do serviço público e o delegatário, os quais contemplarão metas de qualidade, eficiência e ampliação da cobertura dos serviços, bem como especificação da matriz de riscos e dos mecanismos de manutenção do equilíbrio econômico-financeiro das atividades;

IV - metas de universalização dos serviços públicos de saneamento básico para concessões que considerem, entre outras condições, o nível de cobertura de serviço existente, a viabilidade econômico-financeira da expansão da prestação do serviço e o número de Municípios atendidos;

V - critérios para a contabilidade regulatória;

VI - redução progressiva e controle da perda de água;

VII - metodologia de cálculo de indenizações devidas em razão dos investimentos realizados e ainda não amortizados ou depreciados;

VIII - governança das entidades reguladoras, conforme princípios estabelecidos no art. 21 da Lei nº 11.445, de 5 de janeiro de 2007;

IX - reúso dos efluentes sanitários tratados, em conformidade com as normas ambientais e de saúde pública;

X - parâmetros para determinação de caducidade na prestação dos serviços públicos de saneamento básico;

XI - normas e metas de substituição do sistema unitário pelo sistema separador absoluto de tratamento de efluentes;

XII - sistema de avaliação do cumprimento de metas de ampliação e universalização da cobertura dos serviços públicos de saneamento básico;

XIII - conteúdo mínimo para a prestação universalizada e para a sustentabilidade econômico-financeira dos serviços públicos de saneamento básico.

METAS DE COBERTURA DOS SERVIÇOS DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA E ESGOTAMENTO SANITÁRIO

Em setembro de 2021, a ANA – Agência Nacional das Águas lançou uma Consulta Pública, apontando apuração de resultados para 7 (sete) indicadores ³¹:

- Indicador de Universalização do Abastecimento de Água

(I01 – Índice de economias residências com rede de abastecimento de água)

³¹ https://participacao-social.ana.gov.br/api/files/MINUTA_NR_PADRONIZA_CONTRATOS_SANEAMENTO_final-1632828376521.pdf

Definição: % de economias residenciais, na área de abrangência do Prestador dos Serviços com ligações ativas e inativas, conectadas à rede de abastecimento de água (%).

Fórmula:

$$I01 = ((\text{Quant. Economias Residenciais ativas de água} + \text{Quant. Economias Residenciais inativas de água}) / (\text{Quant. De domicílios residenciais existentes na área de abrangência do Prestador de Serviços})) \times 100$$

- Indicador de Universalização de Coleta de Esgotos Sanitários

(I02 – Índice de economias residências com rede de coleta de esgotos)

Definição: % de economias residenciais, na área de abrangência do Prestador dos Serviços com ligações ativas e inativas, conectadas à rede de coletora de esgoto no total de domicílios residências (%).

Fórmula:

$$I02 = ((\text{Quant. Economias Residenciais ativas de esgoto} + \text{Quant. Economias Residenciais inativas de esgoto}) / (\text{Quant. De domicílios residenciais existentes na área de abrangência do Prestador de Serviços})) \times 100$$

- Indicador de Universalização de Tratamento de Esgotos Sanitários

(I03 – Índice de economias residências com coleta e tratamento de esgotos)

Definição: % de economias residenciais, na área de abrangência do Prestador dos Serviços com ligações ativas e inativas, conectadas à rede de coletora de esgoto e posteriormente a uma unidade de tratamento de esgoto, no total de domicílios residenciais perfazendo um índice de cobertura de coleta e tratamento de esgoto (%).

Fórmula:

$$I03 = ((\text{Quant. Economias Residenciais ativas com tratamento de esgoto} + \text{Quant. Economias Residenciais inativas com tratamento de esgoto}) / (\text{Quant. De domicílios residenciais existentes na área de abrangência do Prestador de Serviços})) \times 100$$

- Indicador de Não Intermitência no Abastecimento

(I04 – Índice de continuidade do serviço de abastecimento de água)

Definição: Fração do tempo em que o serviço de abastecimento de água não é intermitente (supressão no fornecimento de água na rede de distribuição na área de abrangência do Prestador de Serviços, por problemas de produção, de pressão de rede, de subdimensionamento das canalizações, de manobra do sistema, dentre outros, que provoca racionamento ou rodízio), considerando as interrupções e paralisações (%).

Fórmula:

$$I04 = \left[1 - \frac{\left(\frac{Qt.Ec.At.At.Pa}{Qt.Pa.Si.Di.Ag} \times \frac{Du.Pa}{Qt.Pa.Si.Di.Ag} \right) + \left(\frac{Qt.Ec.At.At.In.Si}{Qt.In.Si} \times \frac{Du.In.Si}{Qt.In.Si} \right)}{\left(\text{Quantidade de economias ativas de água} \right) \times \left(\text{Tempo total transcorrido} \right)} \right] \times 100$$

- Indicador de Redução de Perdas

(I05 – Índice de perdas por ligação)

Definição: Índice de perdas por ligação de água no sistema de abastecimento de água (l/lig/dia)

Fórmula:

$I05 = ((\text{Volume de água produzido} + \text{Volume de água tratada importado} - \text{Volume de água consumido} - \text{volume de serviço}) / (\text{Quant. De ligações ativas de água})) \times ((1.000.000) / (\text{dias no período}))$

- Indicador de Melhoria do Processo de Tratamento de Água

(I06 – Índice das análises de coliformes totais dentro do padrão estabelecido)

Fórmula:

$I06 = ((\text{Quant. de amostras para coliformes totais com resultado dentro do padrão}) / (\text{quantidade de amostras analisadas para coliformes})) \times 100$

- Indicador de Melhoria do Processo de Tratamento de Esgoto

(I07 – Incidência das análises de DBO das águas residuárias na saída do tratamento dentro do padrão estabelecido)

Fórmula:

$I07 = ((\text{Quant. de amostras analisadas para aferição de DBO com resultado dentro do padrão na saída do tratamento}) / (\text{Quant. de amostras analisadas para aferição de DBO removido nas ETE})) \times 100$

Em 04 de novembro de 2021, a ANA publicou a Resolução nº 106, aprovando a Norma de Referência ANA nº 2, para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico, que dispõe

sobre a padronização dos aditivos aos Contratos de Programa e de Concessão, para prestação de serviços de abastecimento de água potável e esgotamento sanitário, para incorporação das metas previstas no Art. 11-B da Lei nº 11.445/2007, modificada pela Lei nº 14.026/2020.

A norma aprovada estabelece regras para a elaboração de termos aditivos aos contratos de programa e de concessão vigentes com o intuito de definir procedimentos gerais para a apuração das metas de universalização do acesso à água (para 99% da população) e à coleta e tratamento de esgoto sanitário (para 90% da população) até 2033, conforme a legislação do setor. Os contratos de programa são aqueles celebrados diretamente entre companhias de saneamento estaduais e o titular do serviço nos termos da Lei nº 11.107/2005. Já os contratos de concessão são precedidos de licitação conforme a legislação pertinente.

Nessa Norma de Referência, constam apenas 3 indicadores, dos 7 apresentados na consulta pública, são eles:

- I01 – Índice de economias residências com rede de abastecimento de água
- I02 – Índice de economias residências com rede de coleta de esgotos
- I03 – Índice de economias residências com coleta e tratamento de esgotos

Entende-se que o Novo Marco do Saneamento impõe diversas regras, metas desafiadoras e prazos curtos para a universalização do saneamento no Brasil, sendo imprescindível a adoção de práticas de excelência, inovação e engajamento de todos os colaboradores que fazem parte da Companhia em alinhamento com a gestão para resultados.

2.4. Contexto Cagece

A Companhia de Água e Esgoto do Ceará (Cagece) é uma sociedade de economia mista, regulamentada pela Lei nº 9.499, de 20 de julho de 1971, alterada pela Lei nº 15.348, de 02 de maio de 2013, que tem como atividade principal a prestação dos serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

Com a alteração da lei de criação em 2013, seu escopo de atuação foi ampliado, sendo inserida a prestação de serviços em consultoria técnica, planejamento e elaboração de projetos de saneamento, inclusive resíduos sólidos (reúso) e geração de energia (biogás); a execução, ampliação, remodelagem e exploração dos serviços no Ceará, em outros estados da federação e no exterior.

O negócio da empresa consiste em desenvolver soluções em saneamento básico, buscando identificar, desenvolver e aplicar tecnologias, processos, parcerias e modelos de gestão que propiciem a melhoria da prestação dos serviços e de seus resultados, a satisfação da população e de seus acionistas, de forma a reforçar seu reconhecimento como empresa de referência nacional no setor.

Com a prestação dos serviços de tratamento e distribuição de água e coleta e tratamento do esgoto, a companhia atende a pessoas físicas, entidades comerciais e industriais, organizações não governamentais e órgãos públicos.

Figura 4 – Número de Clientes de Água e de Esgoto



Fonte: GPLAE, set/2021.

Dos 184 municípios do Ceará, a Cagece está presente em 152, com serviços de abastecimento de água. São atendidas 340 localidades no total, o que representa 5,59 milhões de habitantes beneficiados, cobrindo 98,49% da população urbana. Na capital, são 2,69 milhões de pessoas cobertas pelo serviço de abastecimento de água, alcançando um índice de 99,31% de cobertura, e, no interior, são 2,9 milhões de pessoas beneficiadas, representando 97,87% da população³².

Figura 5 – Cobertura Total de Água



Fonte: GPLAE, set/2021

Com o serviço de esgotamento sanitário, a Cagece atende a 77 municípios cearenses. São 94 localidades cobertas no total, beneficiando cerca de 2,65 milhões de habitantes, o que representa 44,69% de cobertura da população do estado. Na capital, o índice de cobertura do serviço de esgotamento sanitário é de 66,57%, equivalente a 1,79 milhão de habitantes. No interior, o percentual é de 27,98%, sendo 863 mil habitantes beneficiados com sistema de esgotamento sanitário na área de atuação da Cagece³³.

Figura 6 – Cobertura Total de Esgoto



Fonte: GPLAE, set/2021

A Companhia, ao longo dos anos, vem ratificando o seu compromisso como empresa cidadã,

³² Dados: Gplae, set-2021

³³ Dados: Gplae, set-2021

que contribui efetivamente para saúde pública e qualidade de vida da população cearense, sendo considerada, nacionalmente, como uma das maiores empresas no ramo de abastecimento de água e esgotamento sanitário. No ano de 2021, a Cagece recebeu da IstoÉ Dinheiro o primeiro lugar na 18ª edição do prêmio “As Melhores da Dinheiro”, como uma das melhores companhias do país. No ano anterior, a Cagece ficou em terceiro lugar, mas este ano, conseguiu se superar e atingiu a primeira colocação do prêmio na categoria de Serviços Públicos. A premiação representa a resiliência da companhia em lidar com as dificuldades, impostas por um período desafiador. O resultado também é atribuído aos investimentos em inovações realizadas pela companhia no último ano, com foco na sustentabilidade e numa melhor experiência de atendimento para os clientes. A Cagece se destacou na premiação da IstoÉ nas dimensões de sustentabilidade financeira, recursos humanos, inovação e qualidade, responsabilidade social e governança corporativa. A Cagece também obteve um excelente resultado no Anuário Época Negócios 360º, passando da 9ª colocação em 2020 para a 4ª em 2021 na categoria do Setor Água e Saneamento.

Ainda em 2021, a Cagece recebeu novamente o certificado de qualidade do ambiente de trabalho concedido pela Fundação Instituto de Administração – FIA baseado no resultado da pesquisa FIA Employee Experience (FEEX), estando entre as 120 melhores empresas com lugares incríveis para trabalhar. A classificação foi feita por meio de pesquisa realizada entre os empregados e estagiários, aplicada pelos organizadores do Prêmio FIA Uol. O reconhecimento é fruto da dedicação e determinação dos colaboradores, gestores e todos que fazem parte da história da companhia em promover uma atmosfera de trabalho agradável, que favorece a construção de equipes mais unidas e de um ambiente mais harmonioso, resultando em uma empresa mais produtiva.

Além disso, a Cagece possui áreas com certificação ISO 9001, que norteia o Sistema de Gestão e Qualidade da empresa. A Norma ABNT NBR ISO 9001 está implantada em 5 processos finalísticos da companhia, assim distribuídos: tratamento de água das ETAs; controle de qualidade da água e dos efluentes; verificação e manutenção de medidores; atendimento presencial a clientes nas lojas de atendimento e gestão de processos de distribuição de água, coleta de esgoto, serviços comerciais, técnicos e administrativos de Unidade de Negócio (UN-MTL).

Entre as áreas certificadas pela ABNT estão: as ETAs Gavião, Oeste (Fortaleza e RMF), Maranguape, Russas, Poty (Crateús) e Jaburu (responsável pelo abastecimento de água de 20 localidades da Região da Ibiapaba), Laboratório Central, Laboratório de Hidrometria, 16 lojas de atendimento (Aldeota, Aracati, Caucaia, Centro, Centro-Juazeiro do Norte, Conjunto Ceará, Crateús, Euzébio, Itapipoca, José Walter, Maracanaú, Parangaba, Quixadá, Russas, Sede e Tianguá) e a Unidade de Negócio Metropolitana Leste UN-MTL.

A Certificação ISO 9001 tem um reconhecimento a nível nacional e internacional, atestando que os processos certificados utilizam as melhores práticas de gestão da qualidade preconizadas pela Norma ABNT NBR ISO 9001. A Companhia também recebeu a Acreditação do INMETRO baseada na Norma ABNT NBR ISO/IEC 17025 para os Laboratórios Central e de Hidrometria.

2.4.1 A Cagece e a Pandemia

O ano de 2020 trouxe uma situação atípica e preocupante para o mundo, vivemos a pandemia

do coronavírus. No dia 19 de março de 2020, o governador Camilo Santana tornou oficial as primeiras medidas para o estado do Ceará. Dentre elas, suspensão das aulas em escolas e universidades públicas, fechamento do comércio e orientação de isolamento social para toda a população. Em decreto publicado no Diário Oficial do Estado, foi definido estado de emergência na saúde pública. Com objetivo de minimizar os impactos sociais trazidos pelo coronavírus para a população mais vulnerável, outras medidas também foram implementadas no Ceará, como isenção no pagamento das faturas de água e energia, suspensão da Tarifa de Contingência, tíquetes para recebimento do vale-gás social e distribuição de cartões alimentação para alunos de escola pública (Decreto Nº 33.523, de 23 de março de 2020).

Em 2021 iniciou uma segunda onda da pandemia devido ao surgimento de uma nova cepa da variante do coronavírus. O Estado enfrentou novamente os desafios à Covid-19, e em 19 de março de 2021 o governador Camilo Santana decretou um novo lockdown no Ceará, pois considerou que para vencer esta luta, o isolamento social é a estratégia mais segura e eficaz para o controle da doença.

Durante os dois períodos da pandemia aproximadamente 590 mil famílias/mês atendidas pela Cagece se beneficiaram com as medidas de isenção das tarifas de água e suspensão da cobrança da Tarifa de Contingência para padrões específicos de imóveis atendidos pela Companhia. Desse total, cerca de 378,6 mil foram contempladas com o benefício da isenção de faturas e tiveram as contas zeradas. A medida beneficiou imóveis de padrão básico, com consumo mensal de até 10 m³. Já a suspensão da tarifa de contingência foi voltada para imóveis de padrões básico e regular, localizados na capital e Região Metropolitana de Fortaleza, que é a área onde o mecanismo é aplicado. Aproximadamente 211,4 mil famílias foram diretamente beneficiadas com a suspensão da Tarifa de Contingência na RMF. As medidas foram inicialmente adotadas por 90 dias, contados a partir do dia 1º de abril de 2020, posteriormente foram prorrogadas até agosto/2020, beneficiando a população cearense socialmente mais vulnerável (Decreto Nº 33630 de 17/06/2020)³⁴. Em 2021, o governo do Estado do Ceará determinou novamente a isenção das tarifas de água e suspensão da cobrança da Tarifa de Contingência para imóveis considerados de padrão básico. Desta vez, além dos residenciais, os clientes comerciais do segmento de bares, restaurantes e alimentação fora do lar, cerca de 2.150 por mês, com valor médio mensal de aproximadamente R\$ 1 milhão, também foram contemplados com os benefícios. (DOE Lei n 17412 de 12/03/2021). Os clientes com imóveis padrão básico receberam os benefícios nos meses de abril e maio/21, e os clientes comerciais receberam os benefícios nos meses de março, abril e maio/21, bem como a isenção de pagamento de faturas pendentes, referente ao período de março/2020 a fevereiro/2021.

Cerca de R\$ 23 milhões/mês deixaram de ser faturados pela Cagece com as medidas de isenção e suspensão da Tarifa de Contingência desde o início da pandemia, num valor total de R\$ 157,8 milhões. Apesar da situação de risco provocada pela pandemia, nos dois momentos, a companhia mostrou força e flexibilidade por meio de um esforço operacional para distribuir água, coletar o esgoto gerado, manter o atendimento à população e, ainda, proteger a saúde dos colaboradores. Todas as unidades de serviço e negócios da Cagece prepararam um Plano de Continuidade Operacional apresentando alternativas para evitar a descontinuidade das atividades, com medidas preventivas para reduzir as possibilidades de contágio. Em campo, a Cagece reforçou as operações com as equipes atuando 24h para atender os serviços de manutenção solicitados pelos canais de atendimento. A companhia também aumentou a oferta de água para o sistema integrado de Fortaleza, onde está localizada a maior parcela da

³⁴ Gefar, nov/2021

população cearense e, também, onde concentrava o maior número de casos pelo coronavírus¹¹.

Também foram adotadas novas medidas com procedimentos de segurança, mudanças na rotina de trabalho e fluxos de processos a partir da situação com o novo coronavírus. A companhia agiu rápido mantendo os serviços em pleno vapor. Os setores internos da Companhia passaram a atuar em regime de teletrabalho, mas as equipes de manutenção e operação dos sistemas de água e esgoto estavam nas ruas para garantir o pleno funcionamento do serviço essencial.

As lojas de atendimento ficaram fechadas durante o período da quarentena para o atendimento presencial. Os canais virtuais (APP, site, assistente virtual - Gesse) e a central de atendimento telefônico da Cagece permitiram à população solicitar os serviços de água e esgoto sem sair de casa.

A Cagece aumentou em 300 litros por segundo a produção de água para o sistema integrado de Fortaleza, durante o período de enfrentamento ao novo coronavírus. O objetivo foi garantir o abastecimento de água para a capital e municípios atendidos pelo macrossistema, onde estava concentrado o maior número de casos da doença. A vazão, produzida nas estações de tratamento do Gavião e Oeste, representou 3,6% a mais na oferta de água que normalmente é distribuída para Fortaleza e municípios do sistema integrado¹¹.

Em 19 de janeiro de 2021, o Ministério da Saúde anunciou que foram entregues as primeiras vacinas da CoronaVac para os estados brasileiros, e assim a vacinação da população pôde ser iniciada. A vacinação iniciou pelos grupos prioritários de trabalhadores de saúde, pessoas institucionalizadas (que residem em asilos) com 60 anos de idade ou mais, pessoas institucionalizadas com deficiência e população indígena aldeada. Fortaleza recebeu inicialmente 218 mil doses das vacinas que foram distribuídas imediatamente para os municípios cearenses.

Com a chegada da vacina, surgiu a esperança de finalmente pôr um fim à pandemia. Ao longo de 2021, os estados brasileiros fizeram um esforço enorme para vacinar suas populações, pois acreditam que a pandemia só estará totalmente controlada quando 75% da população tiver tomado as duas doses da vacina. Aos poucos, o número de pessoas vacinadas no Ceará vem crescendo. Atualmente temos 6.521.694 pessoas vacinadas com a primeira dose, 4.946.401 com a segunda dose, 165.502 com dose única e 215.493 com a dose de reforço, segundo informações do vacinômetro no site saude.gov.br em 4 de novembro de 2021.

No mês de junho/2021, por determinação do Governo do Estado, o Ceará começou novamente a transição para o retorno presencial, de forma responsável e gradual das atividades econômicas. Ao mesmo tempo, a Cagece desenvolveu um plano de atividades para garantir a retomada presencial ao trabalho de forma segura.

Desde o início da pandemia, o Brasil já totalizou 21.835.785 pessoas infectadas e 608.235 mortes³⁵. No Ceará são 943.752 casos confirmados e 24.500 óbitos³⁶.

3. DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

Diante do atual cenário, conhecer os requisitos das partes interessadas e as diretrizes de governo, bem como compreender as tendências, cenários, as oportunidades e ameaças, é de

³⁵ Site saude.gov.br em 03/11/21

³⁶ Site Integra Sus em 03/11/21

grande relevância para a definição das estratégias de curto e médio prazo, visando o sucesso do negócio.

3.1. Requisitos das Partes Interessadas

Ao se estudar os requisitos das partes interessadas, foram identificadas as seguintes expectativas com relação a Cagece:

Alta Administração

- Atendimento ao disposto no novo marco regulatório (Lei Nº14026/2020);
- Conduta de liderança;
- Fortalecimento da governança;
- Planejamento de longo prazo;
- Melhoria na eficiência dos processos com ênfase em perdas, qualidade, disponibilidade e continuidade na prestação dos serviços;
- Equilíbrio econômico-financeiro;
- Atuação com sustentabilidade;
- Qualidade do produto ofertado e dos serviços prestados;
- Fortalecimento da imagem institucional;
- Garantia da credibilidade da empresa junto aos seus clientes, fornecedores, funcionários, bancos financiadores, entre outros;
- Contratações eficientes de produtos e serviços;
- Conformidade e transparência;
- Comprometimento e engajamento dos empregados com foco nos resultados.

Sociedade

- Atuação com sustentabilidade;
- Ampliação da cobertura dos serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário;
- Melhoria na eficiência dos processos com ênfase em perdas, qualidade, disponibilidade e continuidade na prestação dos serviços;
- Prestação adequada dos serviços com o mínimo de transtornos e desperdício (buracos,

obras paradas, perdas, extravasamentos);

- Comunicação efetiva;
- Conformidade e transparência;
- Atuação integrada com os órgãos governamentais;
- Participação colaborativa da sociedade.

Empregados

- Garantia de oportunidades de qualificação e crescimento profissional;
- Remuneração e benefícios compatíveis com mercado;
- Participação nos Resultados;
- Implantação de um novo Plano de Cargos e Remuneração;
- Dimensionamento da força de trabalho;
- Promoção da saúde física e mental e qualidade de vida do trabalhador;
- Promoção da qualidade e segurança no ambiente de trabalho;
- Reconhecimento pelo desempenho profissional.

Fornecedores

- Processo de contratação e execução com equidade, transparência e agilidade;
- Equilíbrio econômico-financeiro dos contratos;
- Pontualidade nos pagamentos dos serviços prestados;
- Planejamento adequado para estrito cumprimento do contrato.

Clientes

- Atendimento presencial humanizado;
- Comunicação eficiente;
- Agilidade na execução dos serviços prestados;
- Minimização dos transtornos nos serviços temporários;
- Continuidade da prestação dos serviços;
- Qualidade do produto ofertado e dos serviços prestados;

- Tarifa justa (módica);
- Regulação e Controle;
- Participação colaborativa;
- Atuação com responsabilidade socioambiental;
- Conformidade e transparência;
- Diversificação e modernização dos canais de atendimento.

Poder Concedente

- Atendimento ao disposto no novo marco regulatório (Lei Nº14026/2020);
- Melhoria na eficiência dos processos com ênfase em perdas, qualidade, disponibilidade e continuidade na prestação dos serviços;
- Atendimento às normas das Agências Reguladoras;
- Agilidade na execução dos serviços prestados;
- Modicidade tarifária;
- Participação Colaborativa;
- Cumprimento dos contratos de concessão/programa;
- Atuação com responsabilidade socioambiental;
- Conformidade e transparência.

Investidores

- Crescimento de receitas, resultados e expansão de margens;
- Performance operacional eficiente;
- Alocação eficiente do Capex para atingir requisitos de cobertura determinados pela Lei 14.026;
- Eficiência na captação dos recursos necessários para financiamento dos projetos
- Gestão e monitoramento do endividamento;
- Pagamento de dividendos e/ou juros sobre capital próprio;
- Gerenciamento de riscos;
- Governança corporativa alinhada com as melhores práticas;

- Relacionamento e alinhamento com órgãos reguladores que assegurem o cumprimento das regras estabelecidas;
- Modelo ESG de Sustentabilidade.

3.2. Diretrizes do Governo

Abaixo, seguem os norteadores, ou seja, as diretrizes estratégicas consideradas quando da definição dos desafios da Cagece para os próximos 05 anos:

- Buscar a autossustentabilidade, defendendo o modelo regional de prestação dos serviços e o realismo tarifário;
- Contribuir para efetividade das políticas públicas do segmento de água e de esgoto;
- Contribuir como protagonista para a universalização dos serviços de água e de esgoto;
- Realizar o interesse público que justifique a criação da Cagece, distribuindo equidade e externalidades positivas;
- Disseminar a cultura de valorização da água;
- Promover a inovação, a excelência e a agilidade nos serviços;
- Ampliar a formação de parcerias para atender às necessidades da empresa;
- Fortalecer o sistema de governança com efetivação nos níveis de autonomia, transparência, controle e mitigação de riscos.

3.3. Tendências e Cenários

O conhecimento de cenários globais é o primeiro passo para a construção de estratégias e de políticas públicas sinérgicas e eficazes. Conhecer as tendências é imprescindível para traçar cenários prováveis e desejados, facilitando a escolha de opções estratégicas de adaptação e, até mesmo, de modificação, considerando os interesses e as aspirações da sociedade brasileira. Confira as tendências e cenários nas diversas áreas do país:

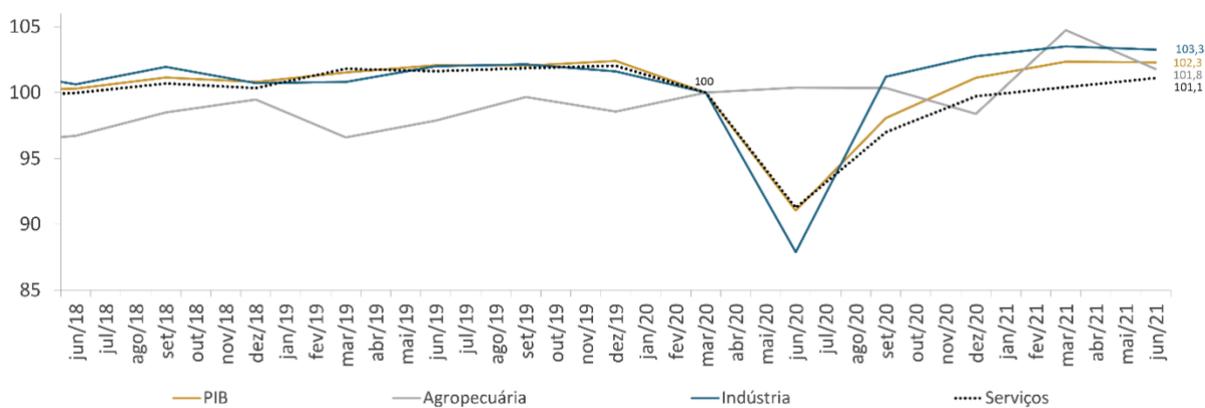
ECONÔMICO

- O PIB recuou 0,1% no segundo trimestre de 2021, na comparação com o trimestre anterior com ajuste sazonal, e teve alta de 12,4% na comparação interanual – de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Segundo a Carta de Conjuntura do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA)³⁷, setores como construção, comércio e outras atividades de serviços foram alguns dos destaques positivos. Para o Instituto, a possível continuidade do crescimento desses setores pode

³⁷ https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210901_nota_22.pdf

ter impacto significativo sobre a geração de empregos no segundo semestre. A indústria de transformação, em contrapartida, foi e continua sendo impactada negativamente pela escassez de insumos e pelo forte aumento dos custos de transporte internacional (devido à taxa de câmbio e à falta de contêineres) e nacional (devido ao preço dos combustíveis) e de energia elétrica.

Figura 7 – PIB e componentes da oferta: evolução dos indicadores dessazonalizados



Fonte: IBGE.

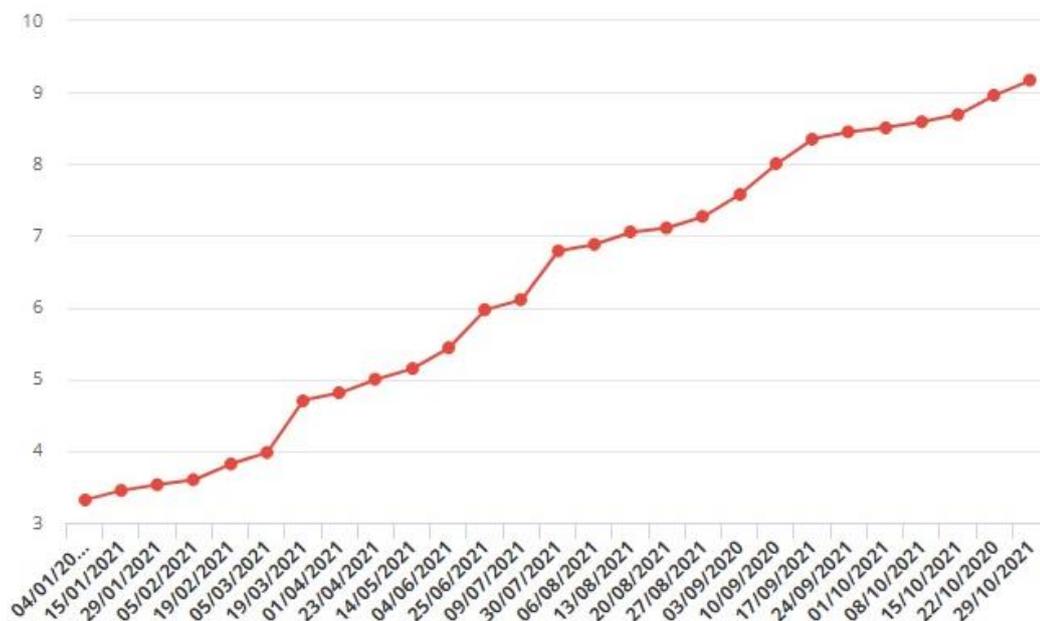
- A BBC destaca que os economistas estão revisando fortemente para baixo suas expectativas para o desempenho da economia brasileira em 2022³⁸. Em publicação, divulgada em 15 de setembro de 2021, o Itaú reduziu sua expectativa para o crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) no próximo ano de 1,5% para 0,5%. O principal fator citado pelos analistas, para a revisão nas expectativas para o PIB é o fato de que a inflação no próximo ano deve ficar acima do que era esperado antes. Com isso, o Banco Central vai ter de subir mais os juros, o que tem efeito negativo sobre o consumo das famílias e o investimento das empresas.
- Ainda, segundo publicação da BBC, um dos fatores para redução das expectativas dos analistas para o desempenho da economia se deve ao agravamento da crise hidroenergética e o crescente risco de racionamento em 2022. Segundo a XP Investimentos³⁹, em relatório divulgado em 3 de setembro, a crise hídrica segue pressionando os custos da produção, aumentando a inflação e reduzindo as perspectivas de crescimento econômico.
- Segundo o boletim Focus, divulgado dia 12 de novembro pelo Banco Central, o mercado financeiro elevou novamente a estimativa para inflação oficial, medida pelo Índice Nacional de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), em 2021 e em 2022. Os analistas passaram a estimar a taxa básica de juros da economia acima de 10% ao ano em 2022⁴⁰.

Figura 8 – Expectativa do Mercado para o IPCA de 2021

³⁸ <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-58566039>

³⁹ <https://conteudos.xpi.com.br/economia/economia-em-destaque-crise-hidrica-aumenta-inflacao-e-reduz-crescimento-no-brasil>

⁴⁰ <https://www.bcb.gov.br/publicacoes/focus>



Fonte: Banco Central

- Ainda segundo o relatório da Focus¹⁶, para 2022, o mercado financeiro subiu de 4,40% para 4,55% a estimativa de inflação. Foi a 15ª alta seguida. No ano que vem, a meta central de inflação é de 3,50% e será oficialmente cumprida se o índice oscilar de 2% a 5%.
- Com relação ao dólar, o relatório da Focus traz um aumento da projeção para a taxa de câmbio de R\$ 5,45 para R\$ 5,50, para o fim de 2021 e 2022. Já a previsão do relatório para a entrada de investimentos estrangeiros diretos no Brasil permaneceu em US\$ 50 bilhões, em 2021. E para 2022, a estimativa ficou estável em US\$ 60 bilhões¹⁶.

TECNOLÓGICO

- A Consultoria International Data Corporation (IDC) estima que, nos anos 2021-2022, o 5G vai gerar US\$ 2,7 bilhões em novos negócios⁴¹ envolvendo tecnologias como inteligência artificial, realidade virtual e aumentada, internet das coisas, nuvem, segurança e robótica.
- Ainda segundo a consultoria até 2022, quase 70% de todos os gastos com TI na América Latina irão para as tecnologias da Terceira Plataforma, pois mais de 75% das empresas criarão ambientes de TI “nativos digitais” para prosperar na economia digital¹⁷.
- Segundo a gigante da tecnologia IBM⁴², em 2022, algoritmos e softwares de aprendizagem mecânica nos ajudarão a organizar a informação do mundo, para que possamos compreender a complexidade dos dados coletados por bilhões de dispositivos todos os dias. Estes sistemas são chamados pela IBM de macroscópios. Estas ferramentas organizarão todos os dados do mundo – sejam coletados por microscópios ou telescópios. Os macroscópios revelarão novos conhecimentos sobre alguns dos problemas mais

⁴¹ <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=prLA47452221>

⁴² <https://www.ibm.com/>

fundamentais que enfrentamos, como a disponibilidade de alimentos, água e energia.

- Outra tendência tecnológica promissora é o crescimento da impressão 3D. Segundo previsão do Fórum Econômico Mundial⁴³, o primeiro carro produzido via Impressão 3D deverá entrar nas linhas de fabricação em 2022. Dois anos depois, em 2024, a medicina será capaz de realizar o primeiro transplante de fígado com órgão artificial criado com essa tecnologia. A impressão 3D está transformando os processos de fabricação permitindo desenvolvimento de protótipos de peças e uma infinidade de produtos para qualquer segmento da economia com mais rapidez e menos custos.
- A CI&T aposta que a Inteligência Artificial (IA) será uma forte tendência na área de tecnologia devido à democratização do seu uso⁴⁴. Se ainda temos dificuldade para criar soluções em IA, nos próximos anos - devido ao avanço da computação em nuvem, às soluções open source e à expansão da comunidade de profissionais de desenvolvimento -, essa tecnologia estará amplamente disponível. Segundo a empresa especialista digital, existirão robôs autônomos trabalhando ao lado de profissionais em serviços de atendimento, por exemplo, ampliando a possibilidade de que as pessoas se dediquem a tarefas que agregam mais valor à empresa.
- Com a pandemia houve o crescimento e a disseminação do trabalho remoto e a contratação de funcionários ultrapassa os limites geográficos. Isso oferece a possibilidade de contratar pessoas diversas e muda a competição por vagas. Segundo o relatório de 2020 do Fórum Econômico Mundial¹⁹, cerca de 84% dos empregadores devem digitalizar os processos de trabalho, incluindo uma expansão significativa do trabalho remoto. Destaca-se o potencial de colocar 44% da força de trabalho no home office. No Brasil, 88% dos entrevistados pretendem oferecer mais oportunidades de trabalhar remotamente.
- Além da experimentação massiva do trabalho remoto, houve também o crescimento das aulas online. Com isso a discussão sobre modelos híbridos ganhou força. A possibilidade de intercalar o presencial com as interações à distância traz debates sobre mobilidade urbana e acesso e qualidade de vida. O estudo Tendências de Marketing e Tecnologia 2020 sugere um aumento de 30% do home office e de 100% para o ensino à distância no Brasil pós-pandemia⁴⁵. O ensino à distância deve crescer 30% e 100%. Segundo pesquisa do Instituto DataSenado, o home office melhorou a produtividade para 41% dos entrevistados, mas 80% deles destaca o excesso de horas de trabalho.
- Segundo pesquisa da empresa App Annie, divulgada no relatório de Macrotendências 2021-2022 da Casa Firjan⁴⁶, a pandemia acelerou a adoção de serviços e dispositivos móveis em dois ou três anos. Como resultado, ocorreu um investimento 27% maior do que em 2019 no mercado mobile. A pesquisa também destacou um aumento no tempo gasto nos aplicativos. Para se distrair e ocupar o tempo que seria usado em atividades externas, muitas pessoas investiram nos jogos online, sobretudo os que fazem uso de avatares e permitem experiências em grupo. Isso possibilitou que casamentos, formaturas e outros tipos de encontros presenciais simbólicos fossem transpostos para o digital, mantendo rotinas interrompidas pelo isolamento.

⁴³ <https://www.weforum.org>

⁴⁴ <https://ciandt.com/pt/pt-pt>

⁴⁵ https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/04/COVID-Infobase_trendstecnologia.pdf

⁴⁶ <https://casafirjan.com.br/sites/default/files/2021-04>

- Outra tendência tecnológica é o uso do Li-Fi⁴⁷. Essa tecnologia tem sido experimentada nos últimos anos e tem algum potencial interessante para velocidades de transferência de dados ultrarrápidas. O Li-Fi usa luz para transmitir dados em vez das ondas de rádio do Wi-Fi. Essa tecnologia é teoricamente capaz de transmitir dados em velocidades muito mais altas e também é menos sujeita a interferências. Como o espectro de luz visível é cerca de 10.000 vezes maior do que o espectro de rádio, há muito mais potencial para largura de banda. Também se pensa que, se o Li-Fi conseguir decolar, será consideravelmente mais barato do que o wi-fi.

POLÍTICO

- O antipetismo, apontado como alavanca para a eleição de Bolsonaro, hoje está enfraquecido. Segundo o cientista político e professor da Fundação Getúlio Vargas (FGV) Claudio Couto⁴⁸, o espaço foi ocupado pela aversão ao atual presidente.
- A retomada da elegibilidade do ex-presidente Luiz Inácio Lula da Silva (PT) com a anulação de suas condenações no âmbito da Lava Jato e a sua possível candidatura à Presidência da República em 2022 impacta a política brasileira de maneira geral. Segundo matéria publicada no Jornal Folha de São Paulo, em 28 de março de 2021, essa mudança embaralhou as costuras para a disputa de governos estaduais, com impacto mais visível no Nordeste.
- O Brasil, reproduz um fenômeno emergente no mundo, apresenta um quadro político polarizado entre forças antagônicas à direita e à esquerda e que deverá se manter para as eleições gerais de 2022⁴⁹;
- Apesar do crescimento de sua rejeição após atuação na pandemia, Bolsonaro ainda tem chances de se reeleger, ressalta o cientista político Creomar de Souza, professor da Fundação Dom Cabral e fundador da consultoria política Dharma⁵⁰. Na sua visão, ao subestimar Bolsonaro, a oposição tende a se fragmentar, gerando um cenário mais favorável para o presidente estar no segundo turno, com chances de se reeleger.
- Segundo o cientista política Rudá Ricci, presidente do Instituto Cultiva⁵¹, o governo federal esboça políticas tópicas de caráter populista para 2022, mantendo o discurso radical para alimentar sua base (adotando como referência o discurso de Trump). Ricci também ressalta que o Centrão continuará sendo o fiel da balança da governabilidade deste e, possivelmente, do próximo governo federal.
- O papel da economia, e seus resultados, entendem os críticos, continuará sendo decisivo no resultado das eleições gerais do Brasil, como de resto acontece em todo o mundo. Os efeitos econômicos da pandemia do coronavírus afetará, também, o plano político.
- Há três campos políticos bem delineados, e um quarto bloco que desliza na associação com os demais campos de acordo com a conveniência política. O campo bolsonarista vinculadas à sustentação do governo Bolsonaro, e alinhadas com um projeto político de extrema-direita; o campo progressista, representados principalmente no PT, PC do B, Psol, PDT e PSB; o campo

⁴⁷ <https://www.techtudo.com.br/>

⁴⁸ <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-56328818>

⁴⁹ <http://www.ihu.unisinos.br/612644-adeus-a-reeleicao-artigo-de-paulo-nogueira-batista-jr>

⁵⁰ <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-58936883>

⁵¹ <https://jornalistaslivres.org/o-momento-atual-e-o-cenario-politico-em-2022-e-2023/>

da direita tradicional, que reúne as forças políticas que se propõem a ser uma terceira via entre os campos anteriores, representadas em especial no PSDB e no DEM, e por fim, há ainda o bloco do Centrão que não se conforma como um campo, mas como força auxiliar dos demais campos políticos de acordo com as circunstâncias locais. Dependendo da situação política, ele pode estar associado ao campo bolsonarista, à direita tradicional ou até mesmo ao campo progressista.

- Aumento no uso das redes sociais como instrumento político e de disseminação de *fake news*;
- Criação de consórcio entre estados do Nordeste, ampliando o debate e posicionamentos regionais;
- Desalinhamento das diretrizes políticas regionais e nacionais, por conta de embates ideológicos;

REGULATÓRIO

- Expectativa com relação à adoção das reformas fiscal-tributária, administrativa e reformulação do pacto federativo, consideradas essenciais para redução do déficit fiscal e retomada do crescimento econômico;
- As mudanças preconizadas no Marco Regulatório impactam diretamente às empresas estatais que operam no setor de serviços de saneamento, mesmo que tenha garantido na versão aprovada na Câmara que os contratos de programa já em vigor serão mantidos, e, até março de 2022, poderão ser prorrogados por 30 anos;
- No entanto, esses contratos deverão comprovar viabilidade econômico-financeira, ou seja, as empresas deverão demonstrar que conseguem se manter por conta própria – via cobrança de tarifas e contratação de dívida;
- Para atingir as metas do Marco Legal do Saneamento, o Governo Federal prevê um investimento de cerca de R\$ 700 bilhões e uma infraestrutura de mais 17 milhões de novas instalações de água e esgoto⁵².
- Implantação da tarifa de disponibilidade;
- Os contratos também deverão se comprometer com metas de universalização a serem cumpridas até o fim de 2033: cobertura de 99% para o fornecimento de água potável e de 90% para a coleta e tratamento de esgoto, percentagens estas calculadas sobre a população da área atendida;
- Outros critérios também deverão ser atendidos, como não interrupção dos serviços, redução de perdas e melhoria nos processos de tratamento, impõe padrões mais restritivos. O cumprimento das metas será verificado periodicamente, e as empresas que estiverem fora do padrão poderão sofrer sanções do órgão regulador;
- Para viabilizar economicamente a prestação para cidades menores, mais isoladas ou mais

⁵² <https://fia.com.br/blog/marco-legal-do-saneamento/>

pobres, o projeto determina que os estados componham grupos de municípios, ou “blocos”, que contratarão os serviços de forma regionalizada. Municípios de um mesmo bloco não precisam ser vizinhos. A adesão é voluntária — uma cidade pode optar por não ingressar no bloco estabelecido para ela e licitar sozinha;

- A regulação do saneamento básico do Brasil vai ficar a cargo da Agência Nacional de Águas (ANA), uma agência federal. O projeto exige dos municípios e dos blocos de municípios que implementem planos de saneamento básico, e poderá oferecer apoio técnico e ajuda financeira para essa tarefa;
- Maior estrutura para entrada do capital privado;
- Expansão da rede deve beneficiar cadeia produtiva;
- Famílias de baixa renda poderão receber subsídios tarifários ou não tarifários para cobrir os custos do fornecimento dos serviços de saneamento para suas residências. Elas também poderão ter gratuidade na conexão à rede de esgoto.

SOCIOAMBIENTAL

- A taxa de desemprego subiu para 14,7% no primeiro trimestre de 2021, uma alta de 0,8 ponto percentual na comparação com o último trimestre de 2020 (13,9%). Isso corresponde a mais 880 mil pessoas desocupadas, totalizando 14,8 milhões na fila em busca de um trabalho no país. É a maior taxa e o maior contingente de desocupados de todos os trimestres da série histórica, iniciada em 2012, segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua, do IBGE⁵³.
- Ainda segundo os dados da PNAD Contínua (IBGE), as maiores taxas de desemprego foram em Pernambuco e Bahia (ambos com 21,3%), seguidos por Sergipe (20,9%) e Alagoas (20,0%). As menores taxas foram as de Santa Catarina (6,2%), Rio Grande do Sul (9,2%), Paraná (9,3%) e Mato Grosso (9,9%), as únicas abaixo de 10,0%.
- A Síntese de Indicadores Sociais (IBGE)⁵⁴ mostra que 11,8% da população brasileira em 2019 viviam com até o valor de $\frac{1}{4}$ de salário mínimo per capita mensal (cerca de R\$ 250) e quase 30% com até $\frac{1}{2}$ salário mínimo per capita (R\$ 499). No Nordeste, quase metade da população tinha até esse último patamar de renda mensal. No outro extremo da distribuição, no Brasil, 4,1% tinham rendimento per capita superior a 5 salários mínimos (R\$ 4.990), no Distrito Federal 12,9% das pessoas apresentavam esse rendimento.
- De acordo com o relatório Pobreza e Prosperidade Compartilhada⁵⁵, conduzido pelo Banco Mundial, o mapeamento indica para a importância de combater o cenário de pobreza global em decorrência da pandemia; a recomendação é que os países se preparem, no período pós-coronavírus, para a implementação de uma economia distinta – capaz de permitir que capital, trabalho, habilidades e inovações se desloquem para novos negócios e setores. Nesse contexto, os empreendedores de negócios de impacto social podem protagonizar uma transformação sistêmica, promovendo melhorias na qualidade de vida da população de

⁵³ <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/habitacao/17270-pnad-continua.html?=&t=o-que-e>

⁵⁴ <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html?=&t=o-que-e>

⁵⁵ <https://www.worldbank.org/pt/news/press-release/2020/10/07/covid-19-to-add-as-many-as-150-million-extreme-poor-by-2021>

menor renda.

- Ainda segundo o relatório Pobreza e Prosperidade, conduzido pelo Banco Mundial⁵⁵ e mapeado pela Artemisia, organização pioneira no Brasil no fomento e aceleração de negócios de impacto social, em um futuro próximo, o país terá um problema enorme associado à falta de cuidados preventivos de várias doenças. Na prática, o Brasil registrará um gap gigantesco no atendimento a doenças cujos tratamentos foram negligenciados durante a pandemia – hipertensão, diabetes, dislipidemia e alterações cardiovasculares, além do câncer. Esse cenário demandará soluções desenvolvidas por negócios de impacto social, sobretudo, voltadas à qualificação dos profissionais da saúde. De acordo com análise da Artemisia, haverá um mercado enorme e com muitas oportunidades para que os empreendedores sociais colaborem com a melhoria do atendimento da saúde pública.
- Outro ponto destacado no relatório Pobreza e Prosperidade é com relação a inclusão produtiva. As soluções de inclusão produtiva também serão muito demandadas, de acordo com o levantamento da Artemisia, porque o Brasil precisa de soluções para os empreendedores que buscam atuar no mercado digital, ampliando sua renda e, conseqüentemente a receita. O país tem muitas pessoas sem empregos; cidadãos que a 'revolução digital' jogou para fora do mercado de trabalho. Com isso, serão necessários negócios que enderecem, por exemplo, o problema do letramento digital; soluções para preparar os jovens para as áreas técnicas do futuro e habilidades interpessoais e socioemocionais (soft skills); ferramentas que ajudem as grandes empresas a conduzirem um processo seletivo mais inclusivo.
- A preocupação crescente das pessoas com a valorização da saúde e qualidade de vida é outro fator emergente na sociedade;
- Tem-se observado uma mudança efetiva nas condições climáticas, com intensificação de condições extremadas de concentração de precipitações em períodos curtos e aumento dos períodos e ocorrências de estiagem, ocasionando crises hídricas inclusive em regiões antes inusitadas;
- A Câmara dos Deputados aprovou no dia 13 de maio de 2021, o Projeto de Lei 3729/2004⁵⁶, que cria novas regras para o licenciamento ambiental no país. As mudanças estão em discussão no Congresso há 17 anos, mas, segundo organizações ambientais e os partidos da oposição, o texto apresentado pelo deputado e vice-presidente da Frente Parlamentar Agropecuária (FPA), Neri Geller, não foi discutido previamente e foi escrito a "portas fechadas". O novo projeto flexibiliza a lei de licenciamento ambiental, simplifica alguns processos e cria uma modalidade de autodeclaração. A lei também cria casos de dispensas para o processo de licenciamento, ou seja, não precisam passar pelo processo, por exemplo, obras de serviço público de distribuição elétrica até o nível de tensão de 69kV e obras de sistemas e estações de tratamento de água e esgoto sanitário. O texto segue para avaliação no senado.

3.4. Análise Ambiental

As diversas reflexões das Tendências e Cenários resultaram na identificação das oportunidades

⁵⁶ <https://www.camara.leg.br/noticias/758863-camara-aprova-novas-regras-para-o-licenciamento-ambiental/#:~:text=O%20Projeto%20de%20Lei%203729,ser%20por%20ades%C3%A3o%20e%20compromisso.>

e ameaças que estão presentes em cada tendência. Oportunidade é a combinação de acontecimentos futuros que, se aproveitadas num certo período de tempo, vão resultar em ganhos ou vitória, contribuindo positivamente para o exercício da missão e a concretização da visão de futuro. Já as ameaças, se concretizadas, resultam em prejuízos para a organização.

Assim, as oportunidades e ameaças são classificadas quanto à probabilidade de ocorrência e impacto, compreendendo-se mais claramente as consequências das possíveis mudanças, de forma a aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças. Nesse contexto, os diferentes cenários são considerados nas variáveis macroambientais econômica, tecnológica, política e regulatória, e socioambiental.

A análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização no que diz respeito às suas forças e fraquezas em relação aos recursos disponíveis (tangíveis - máquinas, equipamentos, matérias-primas; intangíveis – marca, patente, confiança dos funcionários, tradição no mercado), suas capacidades e competências para obter sucesso no negócio em que se propõe a atuar (capacidade de gerenciamento, conhecimento e habilidades/tecnologias) e como está o desempenho interno em relação ao desempenho da concorrência.

A força ou ponto forte de uma organização é uma característica interna que facilita o cumprimento de sua missão e objetivos empresariais. A fraqueza ou ponto fraco é uma deficiência interna capaz de prejudicar o cumprimento de sua missão e objetivos empresariais. Avaliar as forças e fraquezas da organização é realizar o diagnóstico interno que ajuda a definir os tipos de estratégias que podem ser adotadas pela organização.

Uma das formas de análise é a Cadeia de Valor da organização, que expressa suas atividades primárias e de apoio para a geração de valor. De forma que, enquanto as oportunidades e ameaças indicam o que deve ser feito, as forças e fraquezas indicam o que pode ser feito. Soma-se às análises de riscos, com suas vulnerabilidades e impactos considerados na Matriz de Riscos.

Assim, seleciona-se os itens relevantes para formar a matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*) para a análise de suas correlações e possibilitar a escolha de uma estratégia adequada e possíveis objetivos estratégicos e iniciativas – para que se alcance determinados objetivos a serem escolhidos – a partir de uma avaliação do interno e externo.

O desafio é subsidiar a formulação estratégica e sua tradução em objetivos estratégicos que conduzam para o futuro desejado, recolocando a organização em um vetor de crescimento sustentado.

Ressalta-se que este processo de análise ambiental foi realizado em vários momentos reflexivos, formando os direcionadores da estratégia, a partir da realidade e das tendências no ambiente externo – macro e microambiente – e no ambiente interno.

4. AONDE QUEREMOS CHEGAR

A Cagece tem como missão contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida dos cearenses, provendo soluções em saneamento básico, com sustentabilidade econômica, social e ambiental. O cumprimento da sua missão tem como alicerce valores como: Inovação, Respeito às Pessoas, Ética e Transparência, Valorização Profissional, Satisfação do Cliente, Compromisso

com a Sustentabilidade, Competitividade, Engajamento e Orgulho de Ser Cagece.

4.1. Visão de Futuro (2033)

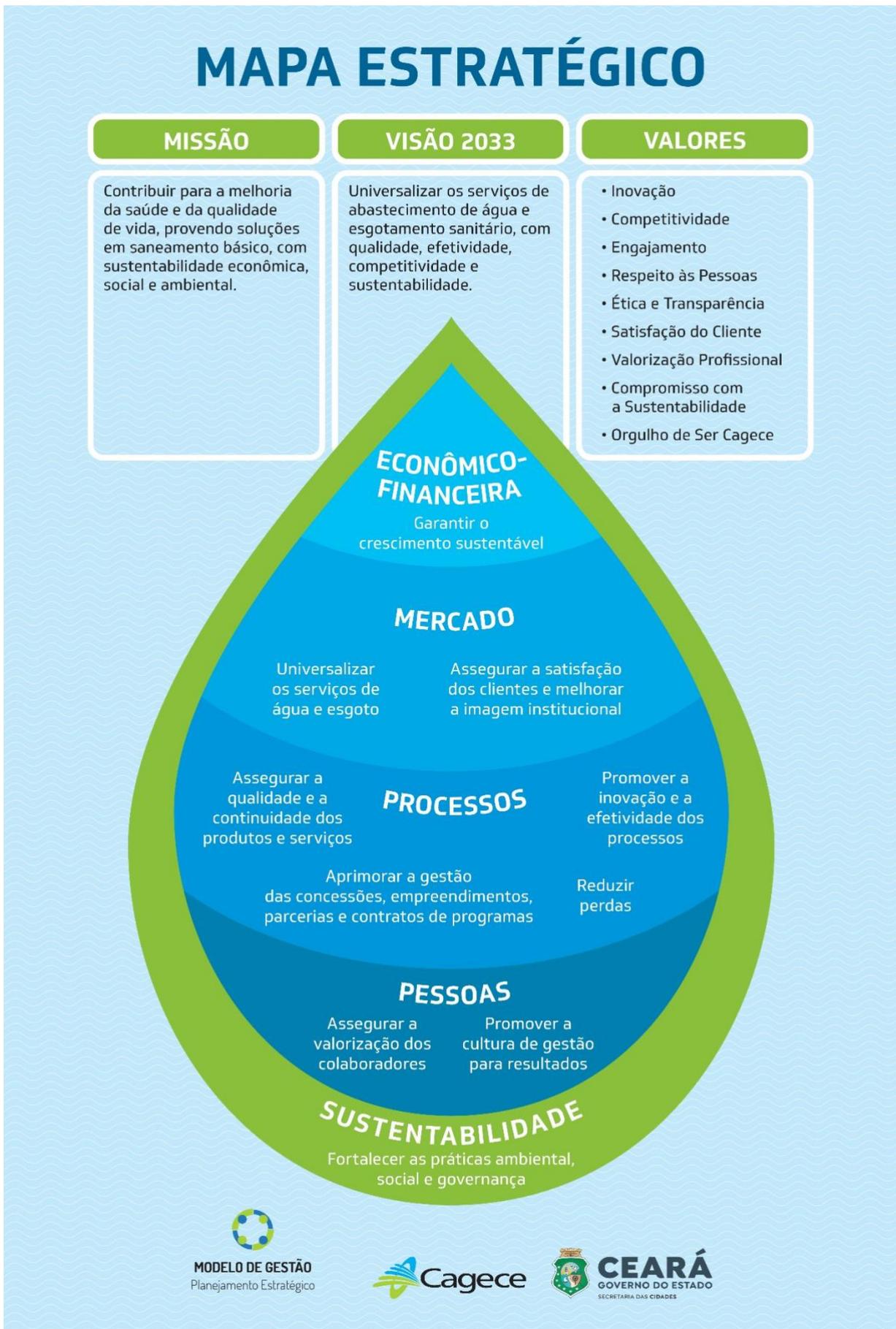
A Cagece tem como visão de futuro, até 2033, universalizar os serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, com qualidade, efetividade, competitividade e sustentabilidade. Para alcançar sua visão de futuro a companhia definiu sua estratégia, que, por sua vez, foi desdobrada em objetivos estratégicos que serão mensurados por indicadores e metas, e que serão viabilizadas a partir do plano de investimentos e dos projetos estratégicos elencados neste plano.

O atendimento à visão de futuro será mensurado com base no atingimento das metas dos indicadores corporativos e consequentemente na satisfação dos clientes.

4.2. Plano Estratégico

Tendo como base sua missão, visão e valores e a realidade atual do país, a Cagece definiu sua estratégia baseada no desenvolvimento e crescimento de mercado, com excelência operacional, inovação, sustentabilidade econômico-financeira, social e ambiental. Sua estratégia, por sua vez, foi desdobrada em cinco perspectivas: Econômico-financeira, Mercado, Processos, Pessoas e Sustentabilidade; e dez objetivos estratégicos, que se encontram graficamente representados no Mapa Estratégico da companhia, conforme a seguir:

Figura 9 – Mapa Estratégico



4.3. Indicadores e Metas estratégicas

Para mensurar o alcance dos objetivos estratégicos da companhia, foram definidos os indicadores de desempenho a serem acompanhados corporativamente. Para o quinquênio de 2022 a 2026, a Cagece traçou as metas para cada um de seus indicadores estratégicos, listados abaixo. Essas metas demonstram o tamanho dos desafios e a necessidade de otimização na aplicação dos recursos organizacionais e de um melhor alinhamento dos esforços.

Tabela 6 – Indicadores e Metas Estratégicas

Indicadores Estratégicos	Metas					
	UNID.	2022	2023	2024	2025	2026
01. Margem Ebitda*	%	-	-	-	-	-
02. Índice de Eficiência da Arrecadação	%	98,00	98,00	98,00	98,00	98,00
03. Percentual de Satisfação do Clientes Externos	%	80,00	80,00	80,00	82,00	82,00
04. Percentual de Serviços Solicitados pelo Cliente e Executados no Prazo	%	95,00	95,00	95,00	95,00	95,00
05. Índice de Cobertura de Água	%	98,68	98,74	98,78	98,91	98,94
06. Índice de Cobertura de Esgoto	%	47,87	48,14	48,25	53,65	56,90
07. Índice de Continuidade no Abastecimento de Água	h	21,98	22,23	22,48	22,63	22,77
08. Índice de Perdas na Distribuição	%	42,32	39,05	36,37	34,65	32,97
09. Índice de Perdas por Ligação	L/lig.dia	297,00	285,00	273,00	261,00	249,00
10. Índice de Contratações Concluídas no Prazo Estimado	%	75,00	75,00	75,00	75,00	75,00
11. Índice de Desempenho Físico das Obras	%	80,00	85,00	87,00	90,00	90,00
12. Índice de Clima Organizacional	%	86,70	86,80	86,90	87,00	87,10
13. Estágio de Atuação da Cagece com Base nos Indicadores ETHOS para Negócios Sustentáveis e Responsáveis.	pts	7,50	7,50	7,50	7,50	7,80

(*) As metas de Margem Ebitda para o quinquênio 2022-2026 estão em processo de revisão/elaboração e serão incorporadas neste Plano, posteriormente.

4.3.1 Descrição dos Indicadores

Indicadores Estratégicos	Descrição
01. Margem Ebitda	Representa a geração de riqueza da empresa com suas atividades operacionais, em relação à receita líquida. não entram na composição desse indicador as receitas e despesas financeiras, tributos, depreciação e amortização.
02. Índice de Eficiência da Arrecadação	Índice de Eficiência de Arrecadação.

03. Percentual de Satisfação do Clientes Externos	Indicador mede, por meio de pesquisa, o percentual de clientes satisfeitos com a imagem e serviços prestados pela companhia. percentual de clientes que sentem satisfeitas com o serviço ofertado pela Cagece.
04. Percentual de Serviços Solicitados pelo Cliente e Executados no Prazo	Indicador mede a relação entre o número de serviços solicitados pelo cliente e executados no prazo em relação ao total de solicitações efetuadas pelos clientes.
05. Índice de Cobertura de Água	Percentual da população com acesso à rede de distribuição dos sistemas de abastecimento de água das localidades operadas pela Cagece.
06. Índice de Cobertura de Esgoto	Percentual da população com acesso com acesso à rede coletora dos sistemas de esgotamento sanitário das localidades operadas pela Cagece.
07. Índice de Continuidade no Abastecimento de Água	Indicador visa acompanhar a continuidade no fornecimento de água tratada, buscando identificar e propor ações em âmbito corporativo para a manutenção da regularidade do fornecimento de água tratada pelas UN's.
08. Índice de Perdas na Distribuição	Expressa a relação entre o volume disponibilizado e o volume utilizado. a água não utilizada constitui uma parcela não contabilizada que incorpora o conjunto das perdas reais e aparentes no subsistema de distribuição.
09. Índice de Perdas por Ligação	Indicador padronizado por órgãos de elevado conceito no meio do Saneamento Básico, e muito bem aceito pela comunidade técnica, tido muitas vezes como o indicador mais adequado para quantificar ao que se propõe, que é quantificar a Perda de Água na Distribuição de Sistemas de Abastecimento de Água. Expressa a relação entre o volume perdido de água na distribuição e a quantidade de ligação por tempo, no período de referência em dias.
10. Índice de Contratações Concluídas no Prazo Estimado	Representa a relação entre os processos de contratação concluídos no prazo e os processos de contratação concluídos no mês.
11. Índice de Desempenho Físico das Obras	O indicador é medido a partir do monitoramento das obras constantes no portfólio do indicador, considerando metas físicas e de relevância, a partir das medições e cumprimento do cronograma físico-financeiro.
12. Índice de Clima Organizacional	O indicador mede de uma maneira geral o clima organizacional da Companhia. Ele tem como insumos as respostas dos empregados e estagiários em relação à sua percepção de acordo com 12 temáticas.
13. Estágio de Atuação da Cagece com Base nos Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social	O "Indicadores ETHOS" é uma ferramenta de autodiagnóstico e gestão que tem como foco avaliar o quanto a sustentabilidade e a responsabilidade social tem sido incorporadas nos negócios, auxiliando a definição de estratégias, políticas e processos.

5. COMO CHEGAREMOS LÁ

Para o alcance da visão de futuro é imprescindível a execução dos projetos associados a cada indicador. Além disso, a Cagece deve estar preparada com ações inovadoras, estrutura tecnológica e financeira, bem como profissionais qualificados e engajados em busca da universalização e excelência na prestação dos serviços à população cearense.

5.1. Estruturação da Governança

A adoção das mais modernas práticas de governança, gestão de riscos e controle interno

estabelecem um conjunto eficiente de mecanismos cujo objetivo é assegurar que as ações executadas na companhia estejam alinhadas com o cumprimento de sua missão institucional e, conseqüentemente, ao interesse público.

Nessa perspectiva, a Gerência de Governança, Riscos e Conformidade (GRC) é a área específica para gerenciamento, acompanhamento e implantação das ações de adesão à Lei nº 13.303/16, Lei das Estatais.

Implantar as práticas de governança corporativa, gestão de riscos corporativos e conformidade permitiu que a Cagece fortalecesse sua Governança Corporativa, tornando-a mais sólida, alinhada às boas práticas de mercado e às recomendações de órgãos como o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – OCDE e demais regulamentos pertinentes.

Em 2018, a Cagece revisou o seu Estatuto Social e alterou o organograma, com a criação dos Comitês de Auditoria Estatutário e de Elegibilidade.

Figura 9 – Estrutura de Governança



A estrutura de Governança instituída na Cagece contribuirá para o atingimento da visão de futuro da companhia, uma vez que as boas práticas implementadas podem atrair e influenciar a confiança de investidores, além de possibilitar um maior controle sobre riscos.

5.2. Projetos Estratégicos

Os projetos estratégicos foram priorizados com o objetivo de garantir o cumprimento das metas estabelecidas neste plano, visando o alcance da visão de futuro. Desta forma, a companhia considera que os projetos listados abaixo contribuirão para a excelência de seus resultados e para o enfrentamento dos desafios que se apresentam para o setor de saneamento.

5.2.1. Projeto de Segurança Hídrica

O Projeto de Segurança Hídrica e Governança do Ceará é um financiamento do Governo do Ceará junto ao Banco Mundial (BIRD) no valor total de US\$ 174,85 milhões (R\$ 658 milhões), sendo US\$ 139,88 milhões de financiamento (R\$ 526 milhões) e US\$ 34,97 milhões de contrapartida do Estado (R\$ 132 milhões). O Projeto compreende três componentes principais e um Componente de Contingência e Resposta a Emergências (CCRE).

O Componente 01 visa aumentar a segurança hídrica por meio de infraestrutura de produção e transporte de água tratada, dando início à implantação do Projeto Malha D'água, que prevê a regionalização de sistemas de água tratada. O primeiro sistema regional a ser implantado é o da bacia do Banabuiú. A regionalização de sistemas além de promover a segurança hídrica, deverá otimizar os custos operacionais, de logística, ambientais e regulatórios, para citar algumas vantagens. A execução do Projeto Malha D'água (Banabuiú – Sertão Central) é liderada pela Secretaria de Recursos Hídricos, com participação ativa da Cagece na elaboração dos termos de referência e na fiscalização do projeto e da obra.

As licitações da contratação Turnkey (projeto e obra) e da empresa gerenciadora das obras estão em andamento. A expectativa da Secretaria de Recursos Hídricos é que a assinatura desses contratos aconteça em dezembro/2021.

O projeto de segurança hídrica prevê que a Cagece será responsável pela operação e manutenção do sistema.

O Componente 02 tem como objetivo melhorar a eficiência do serviço de abastecimento de água em Fortaleza e a eficiência operacional da Cagece. Esse componente está estimado em US\$ 15 milhões (aproximadamente R\$ 60 milhões) e inclui dois conjuntos principais de atividades:

(a) Controle e Redução de Perdas de Água: Esta atividade apoiará a Cagece na melhoria da eficiência do abastecimento de água do Sistema Integrado da Região Metropolitana de Fortaleza. As atividades propostas contribuirão para o Programa de Perdas de Água da Cagece, com foco na implantação de Distritos de Medição e Controle (DMCs) em quatro setores hidráulicos de Fortaleza: Floresta, Aldeota, Expedicionários e Vila Brasil. A implementação dos DMCs permitirá à Cagece o conhecimento detalhado dos problemas relacionados com perdas de água no sistema, fornecerá melhor equalização de pressões, bem como contribuirá para gerenciar as perdas em áreas menores, trazendo melhores retornos tanto em relação às perdas reais quanto às perdas aparentes. Os níveis mais baixos de perdas esperados deverão aumentar a disponibilidade de água para outros usuários do sistema. Além disso, com a redução de perdas e a adequação das pressões na rede, há também uma previsão de menor demanda de energia. A previsão é que os editais dos serviços de implantação dos DMCs e da empresa supervisora das obras sejam lançados em dezembro de 2021.

(b) Assistência Técnica: Esse conjunto de atividades visa apoiar a Cagece na melhoria da sua capacidade de governança e eficiência operacional, através dos seguintes estudos:

(i) Plano de reestruturação da organização da Cagece. A licitação está em andamento. A previsão de emissão da ordem de serviço é março/2022.

(ii) Diretrizes para melhoria dos processos do fluxo de empreendimentos. A licitação está em andamento. A previsão de emissão da ordem de serviço é junho/2022.

(iii) Estudos econômicos e sociais para revisar a estrutura tarifária da Cagece, com o objetivo de fornecer uma nova estrutura tarifária por nível de consumo de água capaz de cobrir seus custos operacionais e de investimento. A previsão de emissão da ordem de serviço é dezembro/2021.

O componente 03 objetiva o fortalecimento na gestão do setor público, beneficiando órgãos de assessoria e de controle do Estado.

5.2.2. Universalização e Melhorias Operacionais na RMF e RMC

Em 2016 foi celebrado o Acordo de Cooperação Técnica nº 16.2.0569-4, entre o Governo do Estado do Ceará e o Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico Social (BNDES) tendo por objeto a cooperação técnica para o planejamento e a estruturação de Projetos de Parcerias Público-Privadas (PPP).

Posteriormente, o BNDES lançou o Pregão Eletrônico AARH Nº 31/2017 com objetivo de contratar os serviços técnicos especializados para a estruturação de projetos de participação privada, visando a universalização dos serviços de fornecimento de água e esgotamento sanitário, relativamente ao estado do Ceará e à Cagece. A ganhadora do certame foi o Consórcio Acqua, composta pelas empresas: Azevedo Sette Advogados, AECOM do Brasil, e BF Capital, que atuam respectivamente na área jurídica, técnica e financeira.

O estudo consiste em 7 etapas distribuídas em 2 fases, sendo 4 etapas na fase I e 3 etapas na fase II, abrangendo os 28 municípios das Regiões Metropolitana de Fortaleza (RMF) e do Cariri (RMC), dos quais 24 são operados pela Cagece.

Atualmente, a modelagem do projeto encontra-se concluída (Etapa 5), tendo sido submetida para a apreciação do Conselho Gestor das Parcerias Público-Privadas (CGPPP) do Governo do Estado. Após a aprovação seguirá para a Etapa 6, incluindo audiência e consulta pública, análise do TCE e posterior lançamento do edital. Na modelagem do projeto foi definido que a licitação ocorrerá em 2 lotes, assim distribuídos:

Lote I - municípios da RMF Sul (Aquiraz, Cascavel, Chorozinho, Eusébio, Guaiúba, Horizonte, Itaitinga, Maracanaú, Maranguape, Pacajus e Pacatuba) e RMC (Juazeiro do Norte, Barbalha, Farias Brito, Missão Velha e Nova Olinda)

Lote II - municípios da RMF Norte (Fortaleza, Caucaia, Paracuru, Paraipaba, São Gonçalo do Amarante, São Luis do Curu e Trairi).

Adicionalmente à definição dos lotes, foi estabelecido que, além da operação e universalização do sistema de esgotamento sanitário, o parceiro privado também ficará responsável por serviços comerciais complementares, incluindo: substituição, deslocamento e transferência de hidrômetros, telemetria de grandes clientes, verificação de fraudes e atualização cadastral.

A licitação da PPP deverá ocorrer no início de 2022, seguindo com a assinatura do contrato no segundo semestre.

Essas ações são imprescindíveis para viabilizar o desenvolvimento dos municípios inseridos nas regiões metropolitanas de Fortaleza e do Cariri, a melhoria da qualidade de vida das pessoas que vivem nessas regiões, bem como o cumprimento da meta de universalização prevista no novo marco legal do saneamento.

5.2.3. Atualização do Cadastro Comercial e Técnico-georreferenciamento (I-GEO)

O projeto Gestão Inteligente de Cadastro Georreferenciado tem como objetivo modernizar a base cadastral de imóveis e clientes, redes e peças de água e esgoto, implementar metodologias de manutenção e atualização permanente de cadastro e possibilitar o intercâmbio de dados com os principais sistemas gerenciais e operacionais, além de oferecer uma nova experiência na disponibilização dessas informações.

Para isso, está sendo estruturado o banco de dados geográfico georreferenciado e o Geographic Information System (GIS) composto por todas as dimensões geográficas com delimitações espaciais, assim como, o georreferenciamento das redes e peças e demais estruturas que permitem o abastecimento de água e o esgotamento sanitário. Da mesma forma estão sendo georreferenciados os imóveis e atualizadas as informações dos clientes garantindo, assim, a máxima eficiência no faturamento e arrecadação desta Companhia.

Os principais benefícios serão a gestão eficiente dos ativos, a apresentação de metodologias que ofereçam a empresa os melhores cenários para a tomada de decisão, tendo como premissa todos os dados cadastrais integrados, bem como oferecer soluções técnicas para diversos problemas operacionais. Ademais, está ocorrendo a atualização do cadastro comercial campo dos clientes, imóveis e redes.

Além do GIS estão sendo adquiridas imagens aéreas de alta resolução espacial com informações planialtimétricas, equipamentos de refinamento e precisão geodésica para melhoria contínua dessa base cartográfica;

Os recursos financeiros desse projeto são oriundos do financiamento do Banco do Nordeste – Fase 1. Inicialmente foram contempladas as Unidades da Capital e Unidade Metropolitana, tendo em vista a magnitude dos dados e serviços e a elevada demanda resultante da intensa dinâmica urbana, bem como as necessidades do cotidiano. No entanto, os reflexos das melhorias poderão ser vistos em toda a Companhia.

O Projeto IGeo já se encontra em implantação, tendo resultados expressivos como a estruturação do banco de dados GIS utilizando as ferramentas do Arcgis e Qgis, o georreferenciamento dos imóveis em todas as Unidades, georreferenciamento de todas as redes de água e esgoto das Unidades da Capital, além dos municípios da Unidade da Bacia Metropolitana e da Bacia do Salgado e das Unidades de redes de macro distribuição e coleta de esgoto.

Está sendo realizado o censo de campo mediante contrato de prestação de serviço a fim de atualizar o cadastro comercial. Para essa atividade foram desenvolvidos aplicativos e sistemas específicos para coleta de dados cadastrais e formas específicas de feedback para os clientes, conforme as agências reguladoras.

Com a implantação do projeto, as melhorias serão corporativas, com maior precisão dos dados sobre os imóveis e clientes, contribuindo para o planejamento e gestão dos processos da companhia. Além disso, poderá promover aumento no faturamento, possibilitar a gestão georreferenciada de ativos e a possibilidade de tomada de decisões estratégicas baseada em inteligência geográfica.

5.2.4. Programa de Redução de Perdas

O Programa de Redução de Perdas da Cagece envolve a elaboração e execução de diversos projetos para atuar nas perdas reais e aparentes dos próximos 5 anos. O escopo do programa contempla ações para aperfeiçoamento das ferramentas de gestão dos volumes produzidos x consumidos e pressões nas redes; capacitação operacional; padronização e modernização dos serviços; adequação da macro e micromedição; gestão e substituição de ativos; combate às fraudes, entre outros.

A subdivisão dos setores hidráulicos em Distritos de Medição e Controle (DMC's) será um projeto de grande relevância para possibilitar a eficiência na redução de perdas. Os DMC's serão implantados inicialmente na capital, nos setores: Messejana, Castelão, Aldeota, Floresta, Vila Brasil e Expedicionários, com o objetivo de uma redução mínima de 20% nos percentuais de perdas de água tratada nesses setores. Os investimentos necessários serão na ordem de R\$ 127 milhões, sendo R\$ 53 milhões oriundos de Recurso Próprio, sendo 34 milhões por Debêntures, R\$ 74 milhões em captação com o BIRD – Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento.

Está prevista ainda a implantação de DMC's nos municípios de Juazeiro do Norte, Caucaia e Maracanaú, totalizando um investimento de aproximadamente R\$ 257 milhões.

Outros dois projetos de grande importância para redução das perdas são relativos à adequação da macromedição e micromedição de água. Considerando que os volumes não quantificados comprometem as ações relacionadas ao combate às perdas, a operação e o balanço hidráulico de todos os Sistemas de Abastecimento de Água, é imprescindível a implantação do projeto da macromedição e pitometria que elevará o índice de adequação da macromedição para 95% em todas as unidades de negócio da Companhia, até dezembro de 2026, com um custo total de R\$ 25.001.496,87.

Já o projeto de adequação da micromedição que visa reduzir as perdas aparentes por submedição e realizar a telemetria dos grandes clientes da Cagece, tem como principais ações: a aquisição de hidrômetros e de acessórios e kits para recuperação de hidrômetros e substituição preventiva do parque de hidrômetros. Esse projeto está orçado no valor de R\$ 452.268.152,66 a ser executado no período de 2022 a 2026.

5.2.5. Projeto de Dessalinização

O projeto de dessalinização é considerado de grande importância estratégica para o Governo do Ceará, pois permite a diversificação das fontes de água, reduzindo a dependência dos reservatórios, e, conseqüentemente, da ocorrência de bons períodos de chuva.

Em 2018 a Cagece obteve um conjunto de 15 estudos específicos para avaliar a viabilidade do projeto e estruturação da Parceria Público-Privada (PPP), o qual, após ser submetido a consultas e audiências públicas, resultou no processo licitatório disparado em 2020 e finalizado em 2021. O Consórcio Águas de Fortaleza, do qual integram empresas cearenses e espanhola, foi o vencedor do certame, tendo o contrato sido assinado em julho passado. No momento, a contratada iniciou o levantamento de campo necessário à elaboração de EIA/RIMA e de projetos básicos e executivos, com previsão de finalização destes nos primeiros meses de 2022. Ainda em 2022 estão previstas as obtenções das licenças prévia e de instalação, além do início das obras da planta, com previsão de duração de 24 meses.

Essa nova fonte não concorre com outras medidas de segurança hídrica, como por exemplo a redução de perdas e a prática do reúso para fins não potáveis. Na verdade, trata-se de uma medida complementar que deverá ser implementada em paralelo com todas as outras iniciativas já contempladas nos planos de segurança hídrica do estado do Ceará. A implantação de uma tecnologia independente de condições climáticas, como é o caso da dessalinização, é um fator estratégico de extrema importância, pois outras iniciativas de segurança hídrica, como o reúso de águas, dependem do uso original, e, conseqüentemente, do fornecimento de água dos reservatórios.

Com esse projeto espera-se aumentar a garantia hídrica e diversificar as fontes de água de abastecimento da RMF, dando melhores condições à companhia de enfrentar a atual crise hídrica e futuras estiagens.

5.2.6. Projetos de Reúso

Diversos trabalhos e estudos técnico-científicos foram realizados na década de 2000 com o objetivo de internalizar a cultura, os conceitos, e as técnicas voltadas ao reúso de águas. Especificamente, na segunda metade da década de 2010, foram iniciados os primeiros estudos em escala real, que resultaram na concepção de alguns projetos estratégicos da companhia. Estas iniciativas têm sido incentivadas pelas políticas estaduais de recursos hídricos e de reúso de águas, que reconhecem tal prática como importante pilar para a sustentabilidade hídrica.

Um dos projetos, atualmente na fase modelagem de negócio, em parceria com a Cogeh e Secretaria dos Recursos Hídricos (SRH), é a construção de uma Estação Produtora de Água de Reúso (EPAR) com capacidade inicial de tratamento de 1,15 m³/s, com possibilidade de expansão para 1,6 m³/s, com o objetivo de suprir a demanda hídrica do Complexo Industrial e Portuário do Pecém (CIPP). Esta estação utilizará como fonte 10 (dez) Estações de Tratamento de Esgoto (ETE) existentes, localizadas em Fortaleza (RMF) e Caucaia, que serão transformadas em estações elevatórias para o transporte dos efluentes até a EPAR. Esse projeto ganhou mais importância nos últimos meses com a assinatura de 16 protocolos de intenção entre o Governo do Estado e empreendedores para a instalação, nos próximos anos, de usinas de produção de hidrogênio verde no CIPP, fato que ensejará o fornecimento de elevadas vazões de água.

Outro importante projeto, em parceria com a Vicunha Serviços, é o tratamento e reúso industrial em Pacajus e Horizonte, com novos investimentos previstos na ordem de R\$ 51 milhões. A concepção a ser adotada contempla a instalação de uma ETE com capacidade inicial de 50 m³/h, expansível para 100 m³/h, para o tratamento avançado dos efluentes industriais da região. Já a produção e fornecimento de água de reúso terá capacidade inicial de 60m³/h, expansível para 130 m³/h, com previsão de venda inicial à Vicunha Têxtil. Para a implantação do novo negócio, foi criada em 2020 a VSA PACAJUS, Sociedade de Propósito Específico (SPE) entre a Cagece e a Vicunha Serviços, com a missão de implantar empreendimentos de reúso de no Ceará. As obras desse empreendimento ocorrerão durante o ano de 2022 com a partida do sistema no início de 2023. Com o intuito de expandir o negócio de reúso industrial, a VSA já iniciou, no segundo semestre de 2021, estudos de viabilidade para implantação de tratamento e reúso industrial no Distrito Industrial de Maracanaú com capacidade inicial de tratamento de 75m³/h e de reúso de 100m³/h, para atendimento da Unidade I da Vicunha Têxtil, com possibilidade de expansão destes serviços a partir da captação de novos clientes.

Encontra-se também em curso a licitação das obras de readequação do Centro de Pesquisa em Reúso (CPR), localizado em Aquiraz, com o apoio financeiro da Agência Nacional de Águas (ANA) na ordem de R\$ 2,5 milhões. Esta iniciativa tem como objetivo transferir à sociedade o

conhecimento adquirido nos últimos anos pela Cagece e no meio acadêmico, por meio de treinamentos, áreas expositivas e ações de conscientização, permitindo ainda a realização de novas pesquisas e testes de novas tecnologias. O início das obras está previsto ainda para o segundo semestre de 2022, contemplando a implementação de diversas tecnologias de tratamento, áreas de produção agrícola, produção de mudas, compostagem e outras atividades correlatas. A partir de 2022 a Cagece passará adotar Soluções Baseadas na Natureza, como por exemplo os Jardins Filtrantes, que além de tratar os esgotos e produzir água de reúso de alta qualidade, utiliza recursos ecologicamente corretos e sustentáveis, agregando ainda ganhos paisagísticos em seus sistemas. A Cagece tem se empenhado em promover a prática de reúso de águas para fins não potáveis com o intuito de elevar a garantia hídrica do Estado do Ceará e promover a sustentabilidade do setor de saneamento.

5.2.7. Matriz Energética da Cagece

Os projetos que compreendem a Matriz Energética da Cagece têm-se aprimorado ao longo dos últimos anos, otimizando a gestão dos custos operacionais com energia elétrica, considerado o segundo maior da companhia. Atualmente, a Cagece conta com mais de 1.700 unidades consumidoras, contempladas em projetos que trazem um grande potencial de economia para a companhia, como:

Mercado Livre de Energia: Até março de 2020, a aquisição de toda a energia consumida pela Cagece era realizada de uma única empresa, a concessionária de Energia Enel, através do Ambiente de Contratação Regulado, que não permite flexibilidade na negociação dos valores praticados. Diante disso, identificou-se, através de um estudo de viabilidade, a oportunidade de Migração para o Mercado Livre de Energia de 15 unidades da Cagece. Por meio do Ambiente de Contratação Livre é possível realizar a compra de energia de acordo com o perfil das unidades consumidoras, negociando preços e prazos, com a finalidade de redução dos custos das respectivas contas. Este é um projeto que compreende várias etapas. A primeira delas, com o intuito de dar suporte ao processo de migração bem como realizar a gestão das unidades junto à CCEE – Câmara de Comercialização de Energia Elétrica após a migração, foi a contratação de Serviço de assessoria e Gestão. A segunda etapa consiste na realização das adequações físicas ao sistema de medição para faturamento da CCEE das unidades consumidoras a serem migradas. A última etapa consiste em efetivar a compra de energia de forma a garantir a migração das unidades.

Em 2020 a Cagece ingressou nesse mercado com duas de suas principais estações de tratamento de água: a ETA Gavião e ETA Oeste, fechando aquele ano com uma economia de aproximadamente R\$ 2,7 milhões. Já em abril de 2021, duas unidades do Complexo Jaburú migraram ao mercado livre de energia: a ETA Jaburú e a estação elevatória 3 em Caruataí. Salienta-se que estas duas unidades, devido ao seu perfil de consumo, fazem uso de energia incentivada (provenientes de fontes renováveis) estando diretamente alinhado com os objetivos de sustentabilidade da companhia.

Com essa iniciativa a Cagece, no período de janeiro a setembro de 2021, teve uma economia de mais R\$ 10 milhões frente ao mercado cativo que nesse ano foi muito impactado pela crise hídrica e bandeiras tarifárias.

Para 2022, pelo mais cinco unidades serão adequadas à migração em abril de 2023: Estação de Pré-condicionamento de Esgoto de Fortaleza, além de duas unidades consumidoras na Bacia do

Salgado (UN-BSA) em Juazeiro e duas na Bacia do Curú e Litoral (UN-BCL).

Parque Solar da Cagece: A Cagece acredita na sustentabilidade promovida por projetos de geração solar e concorda que se deve dar celeridade de implantação a projetos de geração.

A Companhia entende que possui os recursos necessários para promover esse tipo de iniciativa e que há potencialidade de economia para todas as suas unidades de baixa tensão, que envolve desde a captação de água, a prédios comerciais e administrativos da companhia em todo o estado do Ceará, por regime de compensação, aproveitando-se do modelo de geração distribuída.

Projetos de Eficiência Energética da Sede: Englobando a modernização dos sistemas de iluminação e ar condicionado, bem como a instalação de uma Planta Solar. Este projeto encontra-se em fase de elaboração de projeto executivo e de planejamento dos cronogramas relativos à execução deste. Espera-se que a experiência possa ser reproduzida ao longo dos próximos anos e expandida para a celebração de contratos de desempenho visando à execução dos projetos de eficiência energética na empresa.

Geração de Energia por meio de Planta Solar: Com o objetivo de reduzir os custos da companhia e disseminar o compromisso com o consumo sustentável, por meio do uso e incentivo de fontes renováveis de energia, a Cagece implantou uma planta solar com capacidade de geração de 74,25kWp no estacionamento do prédio anexo à sede da Cagece. O empreendimento, por meio da geração distribuída, permite que a energia gerada seja descontada na conta de energia do prédio em que está instalada e ainda na loja de atendimento conceito, localizada no bairro Aldeota. Com um investimento de cerca de R\$ 454 mil reais, entre ativo e treinamento para operação e manutenção da planta, estima-se um retorno do investimento em 05 anos. Em 30 meses de operação, a planta solar já gerou uma economia na ordem de R\$ 110 mil. Além dos custos financeiros, por se tratar de uma fonte de energia limpa, contribui também para redução de emissão de 294 de CO₂ (dióxido de carbono) na atmosfera. Estima-se que a operação da planta solar da companhia evitou a queima de cerca de 118 mil kg de carvão nas termelétricas e evitou o desmatamento de mais de 16 mil árvores.

Adequações tarifárias/Tarifa Branca: A otimização dos recursos da empresa investidos em energia também pode ser por meio das adequações tarifárias em que se analisa o perfil de consumo da unidade consumidora de modo a se estabelecer a modalidade de cobrança de energia junto à concessionária. Para unidade de média tensão pode-se verificar a viabilidade em se manter uma unidade de média tensão com tarifas horo sazonal verde (HSV) que apresenta valores diferenciados para diferentes horários de consumo, ou se a unidade opta pela tarifação em baixa tensão convencional (Unidade Optante). Também se pode avaliar a viabilidade de adesão das unidades de baixa tensão (BT) à TARIFA BRANCA. Nessa modalidade tem-se uma tarifa reduzida no horário Fora Ponta (FP) das 20h:30min às 16h:29min, mas tarifas médias nos horários intermediários (Inter1 e Inter2) das 16h:30min às 17h:29min e das 20h:30min às 21h:29min, respectivamente, e no horário de Ponta de 17h:30min às 20h:29min tarifas mais altas. Essa modalidade promoveu uma economia acumulada de R\$ mais de R\$ 470 mil nas faturas das unidades elegidas desde sua adesão em 2018 até junho de 2021. Essas iniciativas permitem se alcançar uma maior eficiência financeira na gestão das contas de energia.

Adequações tarifárias de BT para Horo sazonal Verde: A Cagece vem constantemente buscando novas formas de se obter redução dos custos com a energia elétrica nas suas diversas unidades consumidoras (UC's) com o objetivo de se tornar mais eficientes no uso deste insumo essencial ao seu processo produtivo. Dessa forma, após a análise do perfil de consumo de suas unidades consumidoras de baixa tensão, verificou-se a possibilidade de alteração de modalidade tarifária. Para isso, faz-se necessário à instalação de novas subestações de energia o que demanda investimento na infraestrutura de medição da unidade. Apesar do investimento necessário, demonstra-se a viabilidade da iniciativa estima-se o início dos serviços ainda em 2022.

5.3. Plano de Investimentos

O Plano de Investimentos Corporativo da Cagece para o período 2022 a 2026 contempla os investimentos com recursos oriundos de captações de recursos financeiros junto ao mercado de capitais; financiamentos com instituições financeiras; repasses dos governos federal e estadual; além dos recursos próprios e recursos provenientes da tarifa de contingência, destinados às melhorias operacionais, com ênfase na redução de perdas, e expansão dos sistemas de água e esgoto.

Tabela 8 – Plano de Investimentos (2022-2026)

ANO	2022	2023	2024	2025	2026	Total
CAPEX*	1.002	1.016	983	843	833	4.677

*Valores estão em R\$ milhões.

Dentre os investimentos previstos, destacam-se os seguintes:

- Implantação das Sub-Bacias de Esgotamento Sanitário CE7/CE8/CE9/ETE Cocó no município de Fortaleza
- Substituição do Parque de Hidrômetros da Cagece
- Ampliação das Sub-Bacias de Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) de Fortaleza (CD-1, CD-2 E CD-3 - Meta 2)
- Ampliação do Sistema de Abastecimento de Água (SAA) Integrado de Horizonte, Pacajus e Chorozinho
- Instalação de Distritos de Medições e Controles (DMCs) e Melhorias no Sistema de Reservação de Juazeiro do Norte
- Ampliação do Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) do Conjunto Palmeiras e Planalto Palmeira no município de Fortaleza
- Implantação do Sistema de Abastecimento de Água (SAA) e Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) de Cumbuco no município de Caucaia
- Controle e Redução de Perdas na Região Metropolitana de Fortaleza (RMF) por Setores (01 a 06)
- Remanejamento de Parte do Interceptor Leste (Trecho Sefaz-EPC) no município de Fortaleza
- Ampliação e Melhorias dos Sistemas de Abastecimento de Água no município de Maracanaú
- Melhorias na Adutora do município de Tauá
- Ampliação do Sistema de Abastecimento de Água (SAA) no município de Caucaia

- Ampliação do Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) e Sistema de Abastecimento de Água (SAA) de Jericoacoara
- Ampliação e Melhorias do Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) no município de Maracanaú
- Execução do Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) das Sub-bacias CE4, CE5 e CE6 no município de Fortaleza
- Interligação do Reservatório Apoiado do Taquarão aos Sistema de Abastecimento de Água (SAA) nos municípios de Maranguape e Maracanaú
- Ampliação do Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) no município de Redenção
- Implantação Sistema de Abastecimento de Água (SAA) e Sistema de Esgotamento Sanitário (SES) Preá no município de Cruz
- Ampliação do Sistema de Abastecimento de Água (SAA) no município de Campos Sales
- Implantação dos Distritos de Medição e Controles (DMC'S) (Messejana e Castelão) no município de Fortaleza

5.3.1 Mercado de Capitais

O mercado de capitais brasileiro movimentou, nos primeiros dez meses de 2021, a soma de R\$ 449,3 bilhões, o equivalente a 20,8% acima do total referente a todo o ano de 2020. A captação de debêntures foi responsável por 41% deste montante, representando R\$ 182 bilhões⁵⁷. Neste mesmo período, as Ofertas Públicas Iniciais de ações (IPOs) alcançaram R\$ 65,3 bilhões e as ofertas subsequentes de ações (follow-ons) totalizaram R\$ 61,7 bilhões⁵⁸. Os dados apresentados ilustram que o mercado continua se desenvolvendo e expandindo, mesmo com a recente escalada da taxa básica de juros em um contexto de incerteza quanto ao cenário econômico.

O novo marco legal prevê a universalização dos serviços de abastecimento de água em 99% e de esgotamento sanitário em 90% até 2033. Considerando o cenário atual do país e dada a necessidade de atingimento das referidas metas do marco, as companhias do setor serão compelidas a fazer novos investimentos e o mercado de capitais se configura como uma alternativa adicional às captações tradicionais junto a Bancos e Organizações Multilaterais.

Em linha com o quadro apresentado, a Cagece realizou sua primeira emissão de debêntures em março de 2021 no total de R\$ 775,99 milhões em duas séries, sendo a primeira no valor de R\$ 260,0 milhões com vencimento em 2026 e a segunda no valor de R\$ 515,99 milhões com vencimento em 2029. Os recursos obtidos pela Companhia por meio da integralização das supracitadas debêntures são destinados a projetos de expansão e melhoria de eficiência operacional.

Essa e outras iniciativas no mercado de capitais, bem como as captações tradicionais junto a órgãos de fomento, são e serão extremamente importantes para viabilização e realização das ações necessárias à universalização e melhoria dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, contribuindo para o crescimento sustentável da Companhia e o alcance da sua visão de futuro.

⁵⁷ https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/relatorios/mercado-de-capitais/boletim-de-mercado-de-capitais/debentures-representam-64-das-emissoes-de-outubro.htm

⁵⁸ https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/ofertas-publicas/estatisticas

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Novo Marco Regulatório é uma realidade. Fato que impõe regras, metas desafiadoras e prazos curtos para a universalização do saneamento no país. Neste contexto, este Plano de Gestão Estratégica e de Negócio foi elaborado objetivando manter a companhia em um vetor de crescimento sustentável para atender, principalmente, as metas instituídas no novo Marco, concretizar sua visão de futuro e continuar prestando um serviço de excelência para a população cearense.

O direcionamento estratégico estabelecido neste Plano considerou a complexidade dos ambientes em que a Companhia está inserida (o contexto do saneamento, os desafios organizacionais, os projetos estratégicos, o mercado de capitais); a Lei 14.026/2020, que atualiza o marco legal do Saneamento básico; a Resolução ANA Nº106, de 04 de novembro de 2021, que aprova a Norma de Referência Nº2 para a regulação dos serviços públicos de saneamento básico e as incertezas oriundas da Pandemia Covid-19 que continuam impactando nos cenários político, econômico, social e ambiental.

Nessa perspectiva a Companhia estabeleceu para os próximos 5 anos indicadores de desempenho com suas respectivas metas, definiu projetos estratégicos e atualizou o seu plano de investimento com o objetivo de alcançar a universalização e manter o compromisso de contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida da população cearense.

Definir metas é importante dentro do processo de planejamento, mas realizar um acompanhamento eficiente é fundamental para atingi-las. Na Cagece, os resultados dos indicadores são monitorados e acompanhados por meio de um Sistema de Gerenciamento de Resultados - SGR, utilizado também no processo de disseminação dos desafios da Companhia, e mensalmente são avaliados pelos gestores e equipes, durante a Reunião de Avaliação dos Resultados.

A Cagece, há mais de vinte anos, vem formalizando sua estratégia e disseminando para seus colaboradores com o propósito de atingir sua visão de futuro. Mesmo com toda a experiência em planejamento, pode-se reafirmar que para o quinquênio 2022-2026 os desafios que se apresentam são bem maiores, tendo em vista a execução das metas previstas nos contratos de programa e a obrigatoriedade da Universalização dos Serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário no estado em um curto período de tempo, entre outras exigências previstas no novo marco legal do saneamento.

O sucesso deste plano fundamenta-se na compreensão e na internalização do atual contexto do saneamento no país, no conhecimento dos desafios propostos, na necessidade de ações inovadoras, na excelência do desempenho e, principalmente, no fazer coletivo. A estratégia, traduzida em objetivos e ações, precisa ser executada de forma cooperada, com sinergia entre todos os colaboradores.

Fundamenta-se ainda na interlocução entre as áreas, no processo de comunicação que deve ser claro e objetivo para que todos estejam cientes da relevância do planejamento estratégico e possam contribuir quando dos desdobramentos dos indicadores e metas corporativas, entendendo a importância do papel individual, sem perder de vista a realização coletiva.

Concluimos que, como proposto neste plano, focar nos desafios organizacionais, manter o

esforço coletivo e a excelência na prestação de serviços direcionará a companhia para o futuro desejável de universalizar os serviços de água e esgotamento sanitário com qualidade, efetividade, competitividade e sustentabilidade.

CONTROLE DE VERSÕES

NÚMERO DA VERSÃO	APROVADO POR	DATA DA APROVAÇÃO	NÚMERO DA ATA
001	Conselho de Administração	29/11/2016	420
002	Conselho de Administração	18/12/2017	445
003	Conselho de Administração	18/12/2018	465
004	Conselho de Administração	28/03/2019	472
005	Conselho de Administração	26/12/2019	506
006	Conselho de Administração	21/12/2020	538
007	Conselho de Administração	12/03/2021	550A
008	Conselho de Administração	14/12/2021	576A