

Plano de Gestão Estratégica e de Negócios (2018 – 2022)



PLANO DE GESTÃO ESTRATÉGICA E DE NEGÓCIOS (2018 – 2022)

NOVEMBRO / 2017

VERSÃO 002

Sumário

1. APRESENTAÇÃO	4
2. ONDE ESTAMOS	5
2.1 Contexto do Saneamento no Brasil	5
2.2 Contexto do Saneamento no Ceará	6
2.3 Contexto Cagece	9
2.4 Tendências e Cenários	11
3. DESAFIOS ORGANIZACIONAIS	12
3.1 Diretrizes do Governo	12
3.2 Requisitos das Partes Interessadas	12
3.3 Análise Ambiental	13
3.3.1 Ambiente Externo	13
3.3.2 Ambiente Interno	15
4. AONDE QUEREMOS CHEGAR.....	16
4.1 Visão de Futuro (2021)	16
4.2 Plano Estratégico	17
4.3 Indicadores Estratégicos	19
4.4 Metas Estratégicas	20
5. COMO CHEGAREMOS LÁ.....	21
5.1 Projetos Estratégicos	21
5.2 Plano de Investimentos (2018-2022).....	22
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	24

1. APRESENTAÇÃO

Este plano constitui um conjunto de diretrizes e iniciativas que deverão ser observadas ao longo dos próximos 5 (cinco) anos, 2018 a 2022, por toda a Companhia de Água e Esgoto do Ceará – Cagece. É uma ferramenta de gestão que visa orientar as alocações de recursos para o cumprimento da missão e visão de futuro da organização.

Neste sentido, tem como objetivo expor como a Cagece atenderá ao compromisso de contribuir para a saúde pública e melhoria da qualidade de vida da sociedade cearense.

Este documento foi elaborado com base no Plano Estratégico da companhia, 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.

Vale ressaltar que, entre os maiores desafios a serem enfrentados pela Cagece no horizonte deste planejamento, estão os efeitos da crise hídrica que o estado do Ceará atravessa há seis anos consecutivos. Tendo como matéria-prima a água, a companhia tem se desdobrado para continuar mantendo o abastecimento à população cearense dentro de uma condição aceitável e regular por meio de ações implantadas em parceria com o Governo do Estado e demais órgãos ligados aos recursos hídricos.

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

Tabela 1 – Estrutura do plano

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

Responder aos 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 Brasil vive uma situação alarmante quando falamos no acesso à mais básica das infraestruturas de uma cidade – saneamento básico, seja nas regiões mais carentes, seja nas grandes capitais.

O Plano Nacional de Saneamento Básico (PNSB), constitui o eixo central da política federal para o saneamento básico, promovendo a articulação nacional dos entes da Federação para a implementação das diretrizes da Lei 11.445/07. Este instrumento é fundamental para a retomada da capacidade orientadora do Estado na condução da política pública de saneamento básico.

A Lei Federal 11.445/07 traz como principais diretrizes para o saneamento no Brasil questões como a universalização do acesso aos serviços de saneamento básico, a integração das infraestruturas e serviços com a gestão eficiente dos recursos hídricos, a eficiência e sustentabilidade econômica, conexão obrigatória às redes públicas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário e o planejamento com foco nos Planos Municipais de Saneamento Básico (PMSBs).

De acordo com o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento no Brasil (SNIS; 2015), 93,1% dos brasileiros são atendidos com abastecimento de água tratada, e 36,7% de toda a água distribuída é perdida em vazamentos, roubos e ligações clandestinas, falta de medição ou medições incorretas no consumo de água.

Os destaques vão para a região Sul, que apresenta 98,1% de atendimento total de água; Região Centro-Oeste, que apresenta índice de 97,4%; e Sudeste, com índice de 96,1%. A região Norte é a que mais sofre perdas de água na distribuição, com 46,3%; enquanto isso, o Centro-Oeste apresenta o menor índice, com 35,5%. (*Fonte: SNIS; 2015*)

Ainda de acordo com dados do SNIS 2015, no que diz respeito ao atendimento por redes de esgoto, 58,0% da população brasileira têm acesso à rede coletora de esgotamento sanitário, destacando-se a região Sudeste, com média de 81,9%. Contudo, mesmo tendo redes coletoras disponíveis, mais de 3,5 milhões de brasileiros, nas 100 maiores cidades do país, despejam esgoto irregularmente.

Quanto ao tratamento dos esgotos, observa-se que o índice médio do país chega a 42,7% para a estimativa dos esgotos gerados e 74,0% para os esgotos que são coletados, em ambos os casos com destaque para a região Centro-Oeste, com 50,2% e 92,6%, respectivamente (SNIS;2015). A média das 100 maiores cidades brasileiras em tratamento

dos esgotos é de 50,26%, onde apenas 10 delas tratam acima de 80% de seus esgotos.

O índice de tratamento dos esgotos gerados por regiões no país é distribuído da seguinte forma: Norte, 16,4%, sendo o índice de atendimento com rede total de apenas 11,2%, pior resultado entre todas as regiões; Nordeste, 32,1%; Sudeste, 47,4%, sendo o índice de atendimento com rede total de 81,9%, melhor situação entre todas as regiões; Sul, 41,4%; e Centro-Oeste, com 50,2%. *(Fonte: SNIS; 2015)*

Em termos internacionais, o Brasil encontra-se muito atrasado na área de saneamento básico, ficando muito distante do acesso universal, tanto em relação à distribuição de água tratada quanto à coleta e tratamento dos esgotos, o que implica grandes prejuízos à qualidade de vida e à economia no país. A situação é particularmente mais grave no que diz respeito ao acesso à rede coletora de esgoto, pois o impacto na saúde pública e no meio ambiente trazem graves consequências à população.

2.2 Contexto do Saneamento no Ceará

O Ceará atravessa uma das mais severas secas de sua história. A estiagem que marca os anos de 2012 a 2017 é a segunda mais prolongada dos últimos 100 anos, cenário que implica grandes desafios à manutenção da qualidade na prestação dos serviços de abastecimento de água.

A pouca água acumulada nos reservatórios, as chuvas abaixo da média histórica, o crescimento da população nas zonas urbanas e o incremento de atividades econômicas no estado são fatores que, aliados, culminam na crise hídrica atual.

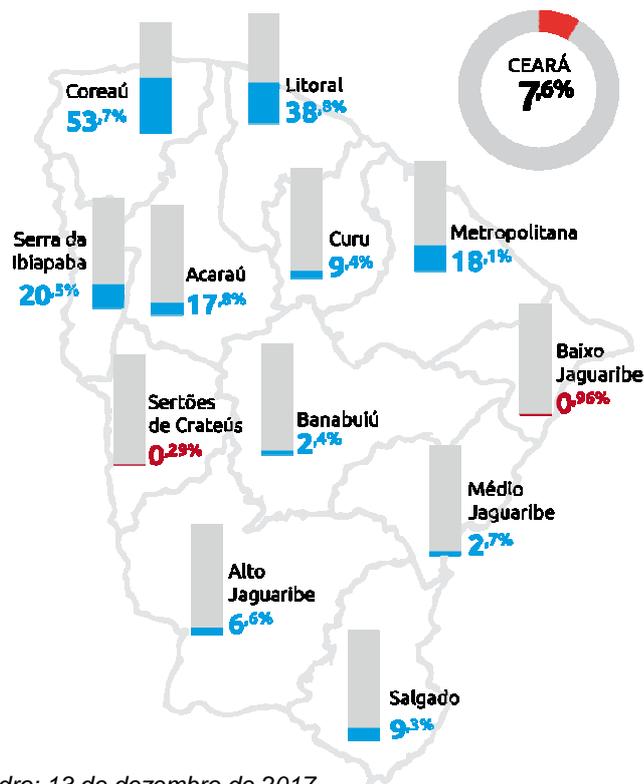
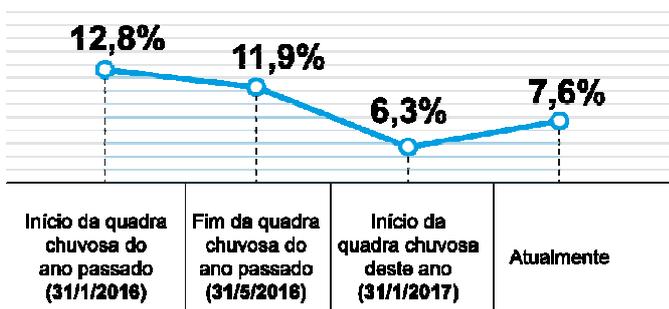
A Região Metropolitana de Fortaleza (RMF), por exemplo, é abastecida pela Bacia Médio Jaguaribe, onde localiza-se o açude Castanhão, principal fonte de abastecimento para a RMF. Constituída por 15 reservatórios, a Bacia Médio Jaguaribe encontra-se com apenas 3,20% de sua capacidade total de armazenagem. *(Fonte: Portal Hidrológico do Ceará; acesso em 08/11/2017)*

Atualmente, o volume de água nas 12 bacias hidrográficas do estado está distribuído da seguinte forma: Coreaú (58,76%), Litoral (42,79%), Serra da Ibiapaba (22,16%), Metropolitana (21,30%), Acaraú (19,28%), Salgado (10,35%), Curu (10,34%), Alto Jaguaribe (7,42%), Médio Jaguaribe (3,20%), Banabuiú (2,63%), Baixo Jaguaribe (0,96%) e Sertões de Crateús (0,38%). Já o volume médio de água no Ceará encontra-se com 8,6%. *(Fonte: Portal Hidrológico do Ceará; acesso em 08/11/2017).*

Figura 1 – Volume de Água armazenado por Bacia Hidrográfica

- Volume em novembro 2012: 51,4%
- Volume em novembro 2013: 34,6%
- Volume em novembro 2014: 22,5%
- Volume em novembro 2015: 13%
- Volume em novembro 2016: 7,2%

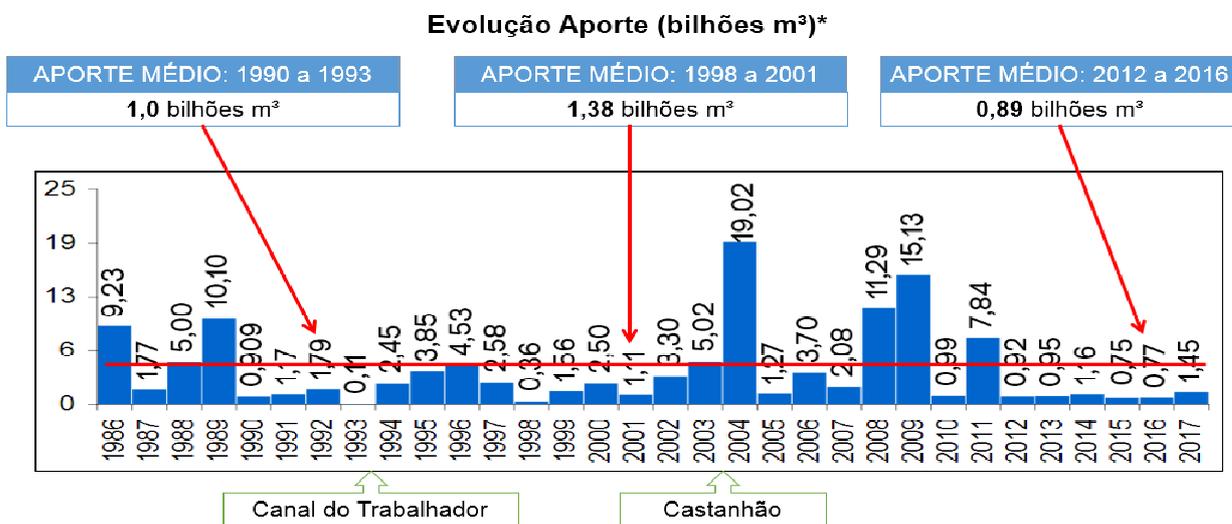
APENAS 7,6% DE ÁGUA ARMazenADA NOS RESERVATÓRIOS DO CEARÁ



Fonte: Portal Hidro; 13 de dezembro de 2017

Ao analisarmos os últimos 5 anos (2012 a 2016), perceberemos uma baixa no volume médio de água nos reservatórios do Ceará a cada ano. Em novembro de 2012, o volume percebido foi de 51,4%; em novembro 2013, de 34,6%; em novembro de 2014, de 22,5%; em novembro 2015, de 13%; e, em novembro de 2016, de 7,2%. Atualmente, o volume médio de água armazenado nos reservatórios do Ceará é de 7,6% (Fonte: Portal Hidrológico do Cear; 13 de dezembro de 2017).

Figura 2 – Histórico do aporte hídrico dos açudes gerenciados pela Cogerh



Média: 4,08 bi; Mediana: 2,27 bi m³

* Não inclui os açudes das transferências hídricas para a RMF (Curral Velho, Pacajus, Pacoti, Riachão e Gavião).

Dos açudes monitorados pela Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos (Cogerh), sete são responsáveis pelo abastecimento da Região Metropolitana de Fortaleza, entre os quais os três maiores reservatórios do estado: Castanhão (capacidade para 6,7 bilhões de m³ água); Orós (1,9 bilhão de m³); e Banabuiú, (1,6 bilhão de m³). Atualmente, o Orós conta com 7,30% do total de sua capacidade. O Banabuiú, com 0,48% de seu volume total, atende hoje somente a demanda local do município. E o Castanhão, encontra-se com apenas 3,49% do total de sua capacidade. (Fonte: Portal Hidrológico do Ceará; acesso em 08/11/2017)

Diante da situação hídrica do Ceará, o Governo do Estado definiu estratégias para manter o abastecimento humano e as atividades econômicas no estado, como a publicação de 3 (três) novas leis relacionadas à 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). Abaixo, cada uma das leis e suas especificações:

Tabela 2 – 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.

Tabela 3 – 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

Tabela 4 – 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 elevatórias de uso exclusivo para água de reúso autorizado pela Secretaria de Recursos Hídricos – SRH
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	

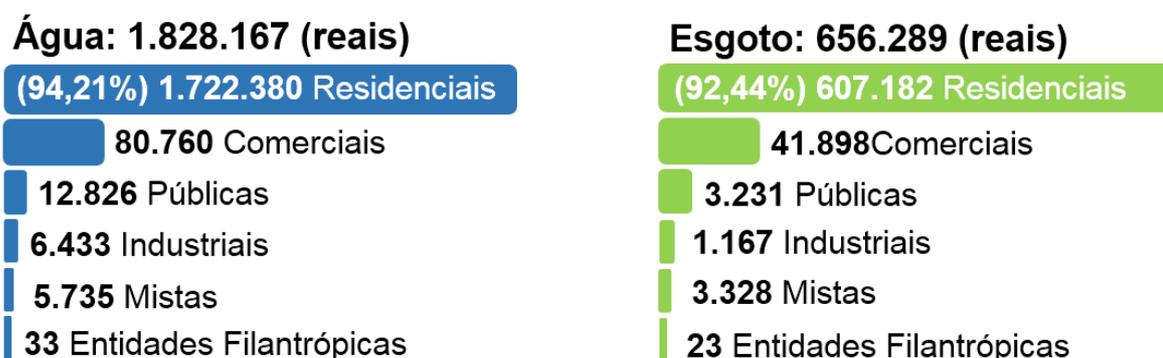
2.3 Contexto Cagece

No mercado há 46 anos, a Cagece tem como negócio “Prover soluções em saneamento básico” visando cumprir com sua missão de “Contribuir para a melhoria da saúde e da qualidade de vida, promovendo soluções em saneamento básico, com sustentabilidade econômica, social e ambiental”. Tem seu projeto institucional sustentado em valores como: Respeito às Pessoas, Ética e Transparência, Valorização Profissional, Satisfação do Cliente, Compromisso com a Sustentabilidade, Inovação e Orgulho de Ser Cagece. Destaca-se como uma empresa de saúde pública, tendo forte conotação social e ambiental, mas mantendo o seu caráter empresarial.

A companhia é uma sociedade de economia mista, vinculada à Secretaria das Cidades, criada pela Lei Nº 9.499, de 20 de julho de 1971, e alterada pela Lei 15.348, de 02 de maio de 2013, que ampliou o escopo de atuação da Cagece, autorizando-a a atuar na prestação de serviços de saneamento básico, tanto os de natureza pública quanto os de natureza privada, e em quaisquer atividades que guardem relação direta ou indireta com o setor e seus processos de operação e gestão em todo o território do estado do Ceará, assim como em outros estados da Federação e no exterior.

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

Figura 3 – Número de clientes de água e esgoto



Fonte: Cagece, out /2017.

A Cagece está presente em 151 dos 184 municípios do Ceará com serviços de abastecimento de água. São atendidas 310 localidades no total, o que representa 5,6 milhões de habitantes beneficiados, cobrindo 98,25% da população urbana. Na capital, são 2,6 milhões de pessoas cobertas pelo serviço de abastecimento de água, alcançando um índice de 98,65% de cobertura, e, no interior, são três milhões de pessoas beneficiadas, representando 97,84% da população.

Figura 4 – Cobertura total de água

Cobertura total de água

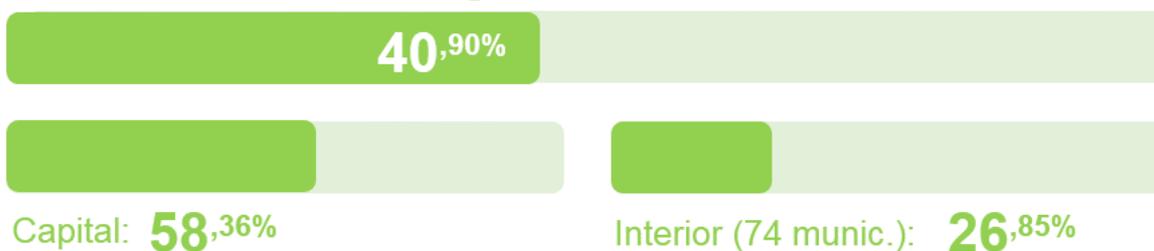


Fonte: Cagece; out/2017

Já com o serviço de esgotamento sanitário, a Cagece atende a 74 municípios cearenses. São 87 localidades cobertas no total, beneficiando cerca de 2,4 milhões de habitantes, o que representa 40,90% de cobertura da população do estado. Na capital, o índice de cobertura do serviço de esgotamento sanitário é de 58,36%, equivalente a 1,5 milhão de habitantes. Já no interior, o percentual é de 26,85%, sendo 841 mil habitantes beneficiados com sistema de esgotamento sanitário na área de atuação da Cagece.

Figura 5 – Cobertura total de esgoto

Cobertura total de esgoto



Fonte: Cagece; out/2017

Com o passar dos anos, a companhia vem se destacando como uma empresa cidadã que contribui efetivamente para a saúde pública e qualidade de vida da população cearense, sendo considerada, nacionalmente, como uma das maiores empresas no ramo de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, tendo em vista sua atuação ao longo do tempo.

2.4 Tendências e Cenários

Para melhor compreender o contexto no qual a companhia está inserida e definir as estratégias para o sucesso do negócio, foi realizada uma análise dos cenários e tendências dos setores: econômico; produtivo; tecnológico; político e regulatório; e socioambiental, conforme a seguir:

Econômico:

- Juros elevados;
- Redução do PIB;
- Inflação em patamares elevados;
- Dólar em patamares elevados;
- Aumento da inadimplência;
- Aumento do Risco País;
- Escassez de recursos para financiamento;
- Redução dos investimentos pelo Setor Público;
- Utilização de PPPs e SPEs;
- Alteração do modelo tarifário.

Produtivo:

- Redução da capacidade de reservação como consequência da estiagem;
- Elevação dos custos de material de tratamento, água bruta, energia, etc;
- Redução da qualidade da água bruta;
- Redução do consumo de água per capita.

Tecnológico:

- Fontes alternativas de abastecimento de água;
- Utilização de fontes alternativas de energia;
- Automação do processo operacional;
- Intensificação do controle das perdas;
- Segurança da informação;
- Integração da comunicação: voz, dados e imagens;
- Velocidade e instantaneidade das redes sociais na produção e compartilhamento de conteúdo pela sociedade;
- Geolocalização, Georreferenciamento.

Político e Regulatório:

- Instabilidade política;
- Maior exigência do poder concedente, dos órgãos de controle, dos órgãos de defesa do consumidor e das agências reguladoras com a qualidade dos serviços prestados;
- Regulamentação do Setor de Saneamento Básico.

Socioambiental:

- Maior exigência dos órgãos ambientais;
- Maior consciência pela conservação e preservação ambiental;
- Valorização da saúde e qualidade de vida.

3. DESAFIOS ORGANIZACIONAIS

Diante do atual cenário, compreender os requisitos das partes interessadas e as diretrizes de governo, assim como conhecer as oportunidades e as ameaças, foi de grande relevância para a definição das estratégias de curto e médio prazo, visando o sucesso do negócio.

3.1 Diretrizes do Governo

Seguem os norteadores, ou seja, as diretrizes estratégicas consideradas quando da definição dos desafios da Cagece para os próximos 5 anos:

- Crescimento com sustentabilidade;
- Fomento do consumo consciente da água;
- Utilização de tecnologias inovadoras, tais como: reúso, dessalinização, energia limpa, dentre outras;
- Atuação em novos negócios;
- Fortalecimento da Imagem Institucional;
- Redução da ociosidade da capacidade instalada, com ênfase na rede de esgoto;
- Adequação da operação do sistema de abastecimento de água, garantindo a qualidade e continuidade da água distribuída;
- Adequação da operação do sistema de esgotamento sanitário, garantindo a coleta e tratamento do esgoto;
- Universalização do acesso ao saneamento básico.

3.2 Requisitos das Partes Interessadas

Ao se estudar os requisitos das partes interessadas foram identificadas as seguintes expectativas com relação à Cagece.

Alta Administração

- Equilíbrio econômico-financeiro;
- Atuação com responsabilidade socioambiental;
- Qualidade no produto ofertado e nos serviços prestados;
- Fortalecimento da imagem institucional;

- Garantia da credibilidade da Empresa junto aos seus clientes, fornecedores, funcionários, bancos financiadores, etc.

Sociedade

- Atuação com responsabilidade social e ambiental;
- Ampliação da cobertura dos serviços de abastecimento de água tratada e esgotamento sanitário.

Empregados

- Garantia da empregabilidade;
- Qualificação e valorização profissional;
- Remuneração e benefícios compatíveis com mercado;
- Participação nos Resultados;
- Melhoria do Plano de Cargos e Remuneração.

Fornecedores

- Processo licitatório ágil e transparente;
- Pontualidade nos pagamentos dos serviços prestados;
- Bom relacionamento comercial;
- Planejamento e cumprimento das demandas de serviços e de materiais.

Clientes

- Continuidade no abastecimento;
- Qualidade no produto ofertado e nos serviços prestados;
- Agilidade na execução dos serviços solicitados;
- Tarifa justa.

Na ocasião da definição das iniciativas estratégicas, foram consideradas também as oportunidades e ameaças (análise do ambiente externo) e os pontos fortes e fracos da organização (análise do ambiente interno), elencados a seguir:

3.3 Análise Ambiental

3.3.1 Ambiente Externo

Oportunidades:

- Realização de parcerias Público-Privada ou criação de SPes;
- Implantação da tarifação industrial por carga poluidora;

- Aplicação de novas modalidades de contratação;
- Utilização de novas tecnologias, tais como: Reúso, dessalinização, energia limpa, dentre outras;
- Integração dos sistemas a partir das diretrizes do Plano Diretor de Recursos Hídricos;
- Legitimação das ações de cobrança, novas concessões, etc., a partir da Política Estadual de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário;
- Ampliação dos canais alternativos de relacionamento a partir da pré-disposição dos clientes em utilizar as novas tecnologias;
- Incremento de receita a partir do aumento do índice de utilização da rede de água e de esgoto;
- Atuação em novos negócios;
- Utilização de georreferenciamento, soluções de mobilidade e informatização de serviços de campo.

Ameaças:

- Aumento da defasagem tarifária;
- Falta de subsídio para atendimento às áreas carentes;
- Colapso dos mananciais;
- Aplicação de penalidades pelas agências reguladoras, órgãos fiscalizadores, ambientais e Ministério Público;
- Redução do faturamento tendo em vista a perda de clientes para fontes alternativas de água e utilização de tecnologias de tratamento e reúso por parte de grandes consumidores;
- Não regularização de áreas invadidas e elevação do número de fraudes;
- Ônus financeiros devidos por processos judiciais;
- Perda de concessões para potenciais entrantes;
- Perda do subsídio cruzado entre municípios;
- Resistência à adesão e ao pagamento pela prestação dos serviços de esgotamento sanitário;
- Suspensão de faturamento devido à estiagem;
- Faturamento pelo consumo real devido à estiagem;
- Escassez de Água;
- Ausência de linhas de crédito para desenvolvimento institucional e melhorias operacionais;
- Linhas de financiamento para investimentos com condicionantes mais exigentes;
- Morosidade na formalização e adequação dos Contratos de Concessão em conformidade com a Lei 11.445/2007;
- Atraso no repasse de recursos provenientes da União e financiadores externos;
- Elevação dos custos das obras;
- Intempestividade dos ressarcimentos dos recursos financiados;
- Perda de credibilidade perante o mercado fornecedor.

3.3.2 Ambiente Interno

Pontos fortes:

- Capilaridade, presença em 151 municípios;
- Índice de cobertura dos serviços de água;
- Índice de micromedição;
- Benefícios oferecidos aos empregados;
- Capacidade técnica do corpo funcional;
- Laboratório Central;
- Laboratório de Hidrometria;
- Capacidade instalada da ETA Gavião e da ETA Oeste;
- Processos Certificados: ISO 9001 e 17025;
- Pesquisa e Desenvolvimento;
- Aplicativos para atendimento ao cliente: OS Mobile, APP Cagece;
- Canais de atendimento ao cliente.

Pontos fracos:

- Cadastro técnico e comercial desatualizado;
- Atendimento comercial e técnico (tempo de atendimento e qualidade do serviço);
- Política de vendas;
- Inovação tecnológica nos processos finalísticos;
- Índice de cobertura de esgoto;
- Índice de execução dos recursos externos captados;
- Nível de Segurança e Medicina do Trabalho;
- Capacidade restrita de endividamento;
- Descontinuidade das ações e projetos institucionais;
- Índice de macromedição no interior;
- Automação nos sistemas do interior e defasagem na capital;
- Intermitência no abastecimento de água;
- Tempo de respostas dos processos internos;
- Plano de Cargos e Política de Promoção;
- Efetividade da política de consequências;
- Política de dimensionamento de pessoal e de renovação do quadro de empregados;
- Políticas de Gestão do Conhecimento;
- Gestão de Riscos e Conformidade;
- Estrutura inadequada para atender às necessidades operacionais;
- Falta de autonomia na comunicação e publicidade;
- Gestão ambiental (regularidade ambiental, gestão dos passivos);
- Pouco conhecimento das necessidades e expectativas do cliente;
- Plano Diretor de Abastecimento de Água (não contempla todo o estado);
- Falta de atualização do Plano Diretor de Esgoto;
- Projetos de engenharia (qualidade, inexistência de banco de projetos, capacidade de elaboração e revisão de projetos, estudo de viabilidade técnica);
- Tarifa praticada não remunera o capital investido;

- Inexistência de controle operacional de esgoto;
- Vulnerabilidade na consistência e integração de dados/informações nos sistemas corporativos;
- Gestão de custos;
- Baixo número de especialistas envolvidos nos processos finalísticos.

4. AONDE QUEREMOS CHEGAR

A Cagece tem como missão contribuir para a melhoria da saúde e qualidade de vida dos cearenses, promovendo 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 e Orgulho de Ser Cagece.

4.1 Visão de Futuro (2021)

A Cagece tem como visão de futuro até 2021 ser reconhecida pela excelência na prestação dos serviços à população cearense. 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 doze projetos estratégicos elencados neste plano.

Figura 6 – Etapas para a Visão de Futuro 2021

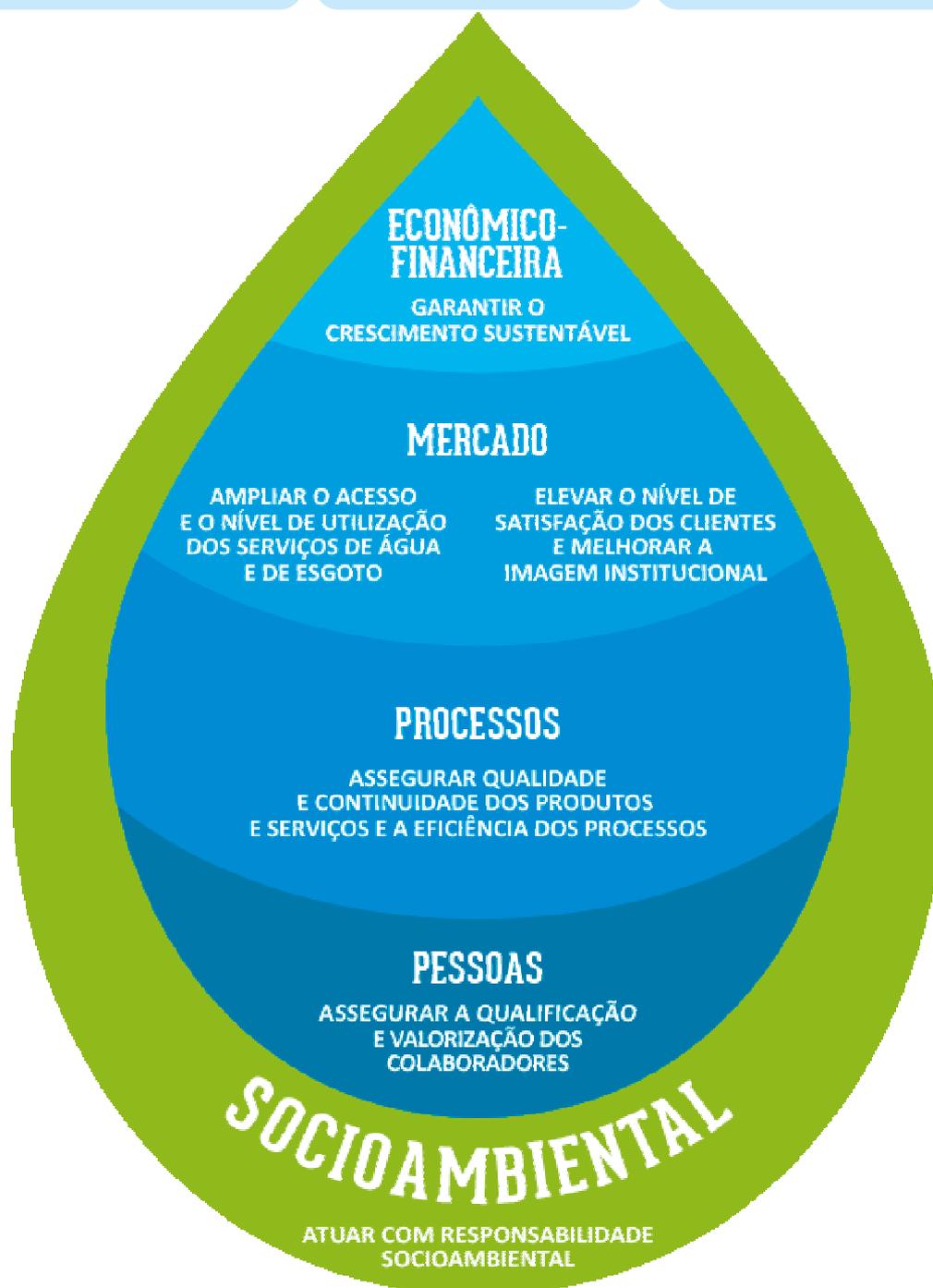
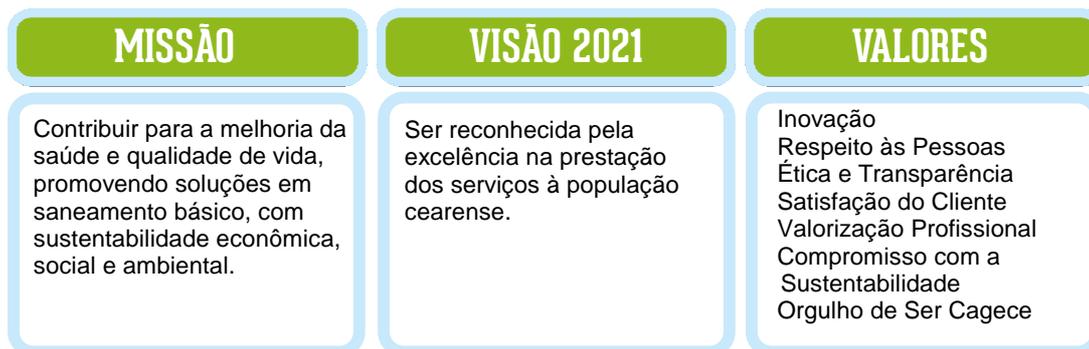


O atendimento à visão de futuro será mensurado com base em pesquisa a ser realizada anualmente junto aos clientes para verificar o grau de satisfação com a prestação dos serviços.

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 objetivos estratégicos definidos em cinco perspectivas: econômico-financeira, mercado, processos, pessoas e socioambiental, e encontra-se graficamente representada no mapa estratégico da companhia, conforme a seguir:

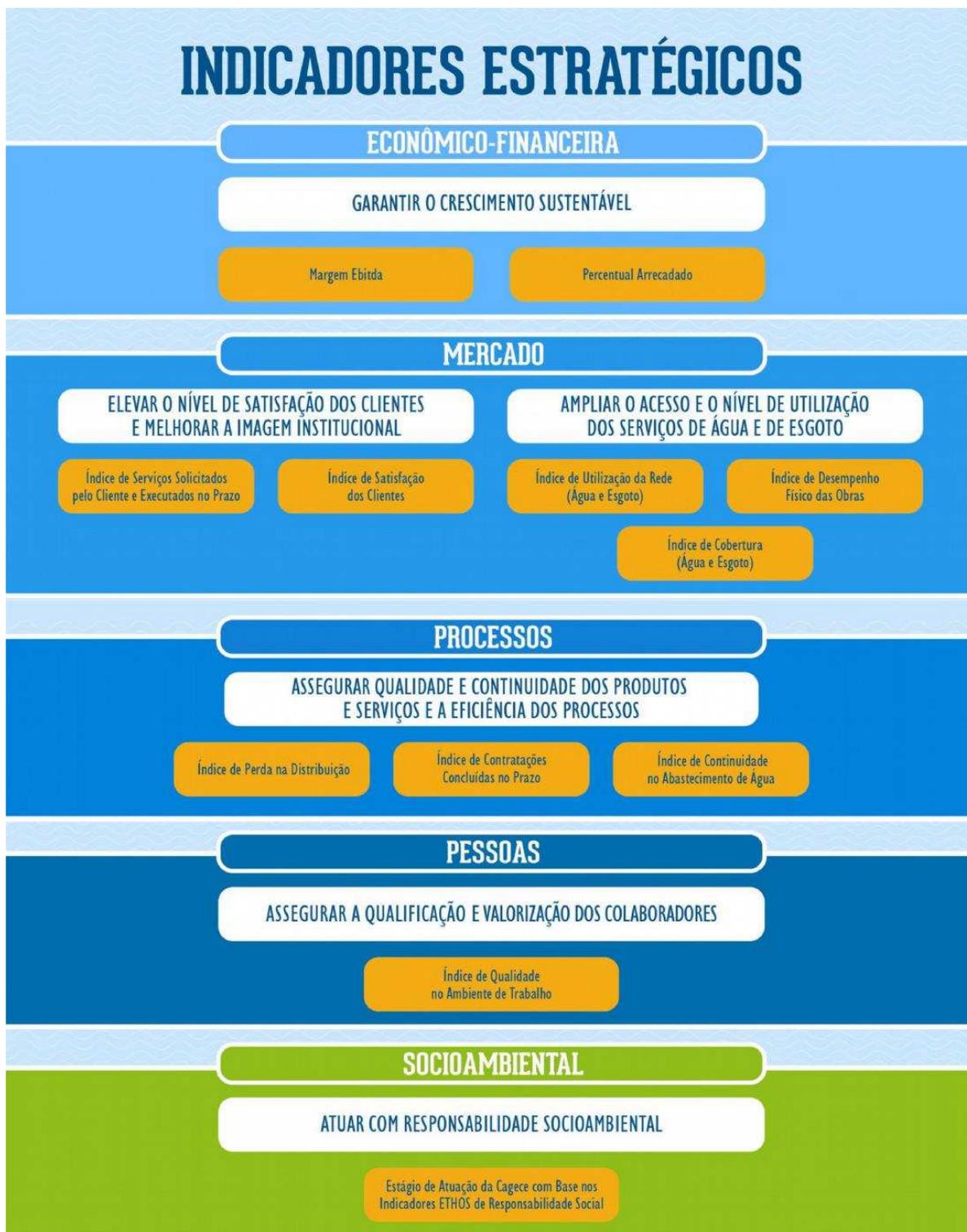
Figura 7 – Mapa Estratégico



4.3 Indicadores Estratégicos

Para mensurar o alcance dos objetivos estratégicos da companhia foram definidos os indicadores de desempenho a serem acompanhados corporativamente ao longo dos próximos cinco anos, conforme apresentados na figura a seguir:

Figura 8 – Indicadores Estratégicos



4.4 Metas Estratégicas

Para o quinquênio de 2018 a 2022, a Cagece traçou as seguintes metas para cada um dos quatorze indicadores estratégicos. Essas metas demonstram o tamanho dos desafios e da necessidade de um maior alinhamento dos esforços, bem como da necessidade de otimização na aplicação dos recursos organizacionais.

Tabela 5 – Metas Estratégicas

Indicadores Corporativos	Metas				
	2018	2019	2020	2021	2022
Margem Ebitda	23,12%	25,08%	25,49%	25,49%	-
Percentual Arrecadado	100%	100%	100%	100%	100%
Percentual de Satisfação dos Clientes Externos	70%	73%	76%	78%	80%
Índice de Serviços Solicitados pelo Cliente e Executados no Prazo	88,96%	93,40%	94,34%	95,28%	96,23%
Índice de Utilização da Rede de Água	78,61%	79,91%	81,53%	83,21%	85,30%
Índice de Utilização da Rede de Esgoto	79,02%	81,17%	85,38%	88,84%	91,68%
Índice de Cobertura de Água	98,42%	98,49%	98,56%	98,63%	98,69%
Índice de Cobertura de Esgoto	43,31%	44,87%	45,31%	45,55%	45,78%
Índice de Desempenho Físico das Obras	65%	70%	75%	80 %	80%
Índice de Continuidade no Abastecimento de Água	90,50%	91,50%	92,50%	93,50%	93,50%
Índice de Perdas na Distribuição	39,90%	36,77%	36,67%	33,86%	33,76%
Índice de Contratações Concluídas no Prazo	50%	55 %	60%	65%	70%
Índice de Qualidade no Ambiente de Trabalho	83,92%	84,43%	85,03%	85,43%	85,82%
Estágio de Atuação da Cagece com Base nos Indicadores ETHOS de Responsabilidade Social	6,20%	6,60%	7%	7,40%	7,50%

5. COMO CHEGAREMOS LÁ

5.1 Projetos Estratégicos

Para viabilizar o alcance das metas estratégicas, foi verificada a necessidade de implantação de alguns projetos (ver tabela abaixo), como: Adequação da Operação do Sistema de Abastecimento de Água da RMF, Dessalinização de Água do Mar e Reúso de Efluentes Domésticos.

Destaca-se também o programa de Redução das Perdas de Água, com a intensificação de retirada de vazamentos e combate a fraudes, ação integrante do Plano de Segurança Hídrica elaborado em parceria com a Secretaria de Recursos Hídricos (SRH) e a Superintendência de Obras Hidráulicas (Sohidra).

No sistema de esgotamento sanitário, o maior desafio é fazer com que os clientes utilizem o serviço público quando disponível. Com a ociosidade da rede, a companhia não consegue ter o retorno da receita investida no sistema, dificultando, também, o investimento em novas redes coletoras de esgoto.

Mesmo com os inúmeros desafios, a Cagece tem se empenhado para avançar na universalização dos sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário nos municípios em que opera, levando mais saúde e qualidade de vida à população cearense.

Tabela 6 – Projetos Estratégicos

PROJETOS ESTRATÉGICOS
1. Adequação da Operação do Sistema de Abastecimento de Água da RMF
2. Adequação da Operação do Sistema de Esgotamento Sanitário da RMF
3. Adequação da Operação dos Sistemas de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário de Maracanaú
4. Adequação da Operação do Sistema de Esgotamento Sanitário de Pacoti
5. Adequação da Operação dos Sistemas de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário de Jericoacoara
6. Redução das Perdas de Água
7. Fontes Alternativas de Energia
8. Dessalinização de Água do Mar
9. Reúso de Efluentes Domésticos
10. Georreferenciamento de Clientes e de Sistemas de Água e de Esgoto
11. Redução da Ociosidade da Rede de Esgoto
12. Programa de Formação Continuada de Especialistas

Ressaltamos que os projetos apresentados ainda não possuem recursos equacionados, encontrando-se em processo de captação, conforme fontes financiadoras elencadas no quadro abaixo.

Tabela 7 – Investimentos em Projetos Estratégicos

PROPOSTAS	
INSTITUIÇÃO	VALOR
Banco do Nordeste	R\$ 230.423.474,59
Banco Mundial *	R\$ 251.560.000,00
Ministério das Cidades/Caixa Econômica – 1ª Fase	R\$ 273.641.346,56
TOTAL	R\$ 755.624.821,15

*Partindo da cotação do dólar de R\$ 3,31 (03/07/2017, data de envio das propostas à Seplag).

Estes recursos, uma vez equacionados e somados aos valores de contrapartidas da Cagece, passarão a compor o Plano de Investimentos (2018-2022) citado no tópico a seguir.

5.2 Plano de Investimentos (2018-2020)

Os investimentos planejados pela Cagece para os próximos 3 anos somam R\$ 461,57 milhões, conforme apresentados no quadro abaixo, e serão aplicados em projetos de reúso, na melhoria e ampliação de sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário.

Tabela 8 – Investimentos em Projetos Estratégicos

INVESTIMENTO	2018	2019	2020
SAA	133.110.124,66	93.177.087,26	39.933.037,40
SAA/SES	11.069.155,38	7.379.436,92	-
SES	69.941.333,77	61.198.667,04	43.713.333,60
Reúso	1.072.825,33	980.461,13	-
TOTAL GERAL	215.193.439,14	162.735.652,36	83.646.371,00

As principais obras consideradas no Plano de Investimentos são:

- Ampliação do Sistema de Reservação e Macrodistribuição de Água da Região Metropolitana - Reservatório do Taquarão e Adutoras;
- Implantação do Sistema de Esgotamento Sanitário das Sub-Bacias CD1, CD2 E CD3

(META 1) no Município de Fortaleza-CE;

- Ampliação do Sistema Adutor da Ibiapaba - Ramal Sul, na Unidade de Negócio da Bacia da Serra da Ibiapaba – CE;
- Ampliação do Sistema de Esgotamento Sanitário de Horizonte-CE (2ª Etapa);
- Ampliação do Sistema de Abastecimento de Água da Sede do Município de Tauá- CE;
- Execução do Sistema de Esgotamento Sanitário do Município de Viçosa do Ceará-CE;
- Ampliação do SAA de Capuan – Caucaia;
- Execução dos Serviços Remanescentes do Sistema de Esgotamento Sanitário na Sub-Bacia CE5 no Município de Fortaleza;
- Ampliação do Sistema de Abastecimento de Água de Russas-CE;
- Execução das Estações Elevatórias e Estação de Tratamento de Esgoto e Sub-Adutora do Empreendimento Residencial Cidade Jardim no Bairro José Walter no Município de Fortaleza-CE;
- Ampliação do SAA Açude Mal Cozinhado em Cascavel-CE;
- Implantação da Estação de Tratamento de Água em Quixadá-CE.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Plano de Gestão Estratégica e de Negócios foi elaborado em 2016 visando atender à Lei das Estatais, Nº 13.303, de 30/06/2016, mas, principalmente, objetivando alavancar o desempenho da organização e concretizar sua visão de futuro prevista para 2021.

Vale ressaltar que o plano de investimentos, elaborado em 2016 para o período de 2017 a 2021, foi revisado, tendo em vista as mudanças nos cenários político, econômico e climático, o que ocasionou, entre outros fatores, a redução no consumo *per capita* de água em, aproximadamente, 18%. A redução no consumo também foi resultante das ações de incentivo à economia de água para minimizar os efeitos da escassez hídrica prolongada. Esta medida impactou, diretamente, a receita da companhia e, conseqüentemente, o cumprimento das iniciativas anteriormente propostas. Dessa forma, a revisão do Plano de Gestão Estratégica e de Negócios levou em consideração somente os recursos já equacionados para expansão dos serviços e melhorias operacionais.

Com o enfrentamento à escassez de água no estado, problema crônico no semiárido que tem se agravado nos últimos tempos, as obras de ampliação e manutenção do abastecimento de água vem demandando grandes esforços da companhia no cumprimento dos prazos e na aplicação dos recursos. Já no que diz respeito à ampliação dos serviços de esgotamento sanitário, buscando sua universalização, o maior desafio é fazer com que a população se interligue ao sistema público de esgotamento sanitário, quando disponível.

Para melhor entendimento e acompanhamento do desempenho da organização, os resultados serão monitorados e acompanhados por meio de um sistema informatizado chamado SGR – Sistema de Gerenciamento de Resultados. Este sistema, além de facilitar o acompanhamento (monitoramento e análise) dos indicadores estratégicos, também contribui com o processo de disseminação dos desafios da organização, uma vez que todos os colaboradores possuem acesso ao mesmo.

O Modelo de Gestão Estratégica da Cagece também prevê reuniões de Avaliação Mensal dos Resultados (AMRs), entre os gestores das unidades e suas equipes, de modo a promover o envolvimento e o compromisso dos colaboradores; reuniões quinzenais do Comitê de Assessoramento Estratégico (CAE), formado por representante de todas as diretorias e áreas estratégicas da companhia; e reuniões trimestrais para compartilhamento dos principais resultados da organização, onde participam a diretoria executiva, superintendentes, assessores, Comitê de Assessoramento Estratégico e todos os gerentes da empresa.

CONTROLE DE VERSÕES

NÚMERO DA VERSÃO	APROVADO POR	DATA DA APROVAÇÃO	NÚMERO DA ATA
01	Conselho de Administração	29/11/2016	420
02	Conselho de Administração	18/12/2017	445A
03	Conselho de Administração		
04	Conselho de Administração		
05	Conselho de Administração		