



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Orientado pela Eficiência,  
Sustentabilidade e Inovação

2025  
2029





## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

---

Orientado pela Eficiência,  
Sustentabilidade e Inovação

2025 – 2029

# Agradecimentos

## **Cláudio Castro**

Governador do Estado do Rio de Janeiro

## **Nicola Miccione**

Secretário de Estado da Casa Civil  
do Rio de Janeiro

## **Aguinaldo Ballon**

Diretor-Presidente

## **Antonio Carlos dos Santos**

Diretor Administrativo-Financeiro e  
de Relação com Investidores

## **Humberto de Mello Filho**

Diretor Técnico e de Projetos

## **Daniel Barbosa Okumura**

Diretor de Saneamento e Grande Operação

## **Marco Aurélio Damato Porto**

Diretor de Desenvolvimento das Cidades

## **Diogo Mentor de Mattos Rocha**

Diretor Jurídico

## **Daniela Lemos Martins Vieira**

Ouvidora

## **Leandro Diniz Moraes Pestana**

Chefe de Gabinete

## **Miriam Mós Blois**

Superintendente Executiva de  
Governança Corporativa

## **Allan Borges Nogueira**

Superintendente Executivo de  
Governança Socioambiental

## **Assessoria de Planejamento**

### **Estratégico e Escritório de Projetos**

Cleonice Lucia Barbosa Mattos da Cruz

Felipe Ponciano da Cruz

José Ernesto de Medeiros Mendonça Junior

Bernardo dos Santos Felix

Christiane Marçal Torres Furtado

José Jorge de Souza Rossi

Matheus Pereira Ramos

## **Estudo Orientado para Inovação e Sustentabilidade da Cedae**

FGV

## **Diretor Adjunto**

Carlos Augusto Costa

## **Coordenador Executivo**

Silvio Campos Guimarães

## **Coordenador Técnico**

Joaquim Rubens Fontes Filho

## **Corpo Técnico**

Andréa Loureiro

Carla Veiga

Fernando Filardi

Ligia Bassoul

Marcelo Duarte da Cunha

Raphael Lebigre

## **Revisão**

Georgia Pignataro

Lia Duarte

## **Designer Gráfico**

Yvonne Roussou

# Sumário

Mensagem do Diretor-Presidente	6	Apêndice 1.
Mensagem da Assessoria de Planejamento Estratégico	8	Descrição dos Indicadores
Mensagem da Superintendência de ESG e Inovação	11	Apêndice 2.
1. Introdução	13	Conjunto de Tabelas com Iniciativas Estratégicas (Projetos ou Ações) Vinculadas aos Respectivos Indicadores e Agrupadas por Objetivo Estratégico nos Exercícios de 2025 e 2026
2. O Processo de Construção	16	72
3. Mapa Estratégico 2025-2029	23	Apêndice 3.
4. Estruturação do Planejamento Estratégico	27	Macrofluxos e Cronogramas da Metodologia de Gestão Estratégica
5. Cadeia de Valor da Cedae	29	96
6. Bússola ESG e de Inovação	33	Apêndice 4.
7. Metodologia de Gestão Estratégica	35	Portfólio de Projetos Estratégicos
8. A Criação do Escritório de Projetos da Cedae	41	102
9. Novos Sistemas Corporativos para Apoio aos Resultados	44	Apêndice 5.
		Atores e Responsabilidades para Monitoramento da Carteira de Projetos da Cedae
		108
		Apêndice 6.
		Proposta de Calendário Anual de Monitoramento dos Projetos da Cedae
		112



## Mensagem do Diretor-Presidente

A Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro (**Cedae**) tem o prazer de apresentar o Planejamento Estratégico 2025–2029, um documento fundamental para orientar as ações da empresa nos próximos anos e servir como referência tanto para o público interno como para os nossos *stakeholders*.

Desde as concessões realizadas em 2021 e 2022, a **Cedae** passou por um processo profundo de transformação institucional e operacional. Com a transferência da operação *downstream* para concessionárias privadas, a Companhia deixou de atuar diretamente na distribuição de água e no tratamento de esgoto em 48 municípios, incluindo a região metropolitana.

A atuação da **Cedae** passou a se concentrar nas etapas de captação e tratamento de água, assumindo um novo papel na cadeia de produção e um protagonismo estratégico na segurança hídrica do Estado do Rio de Janeiro.

Nesse novo cenário, um bom planejamento estratégico se torna uma ferramenta essencial à Companhia. Ele orienta as decisões, organiza as prioridades, direciona os recursos e garante a sustentabilidade das operações no médio e longo prazo. Um instrumento

de governança eficaz, promovendo o engajamento das equipes e fortalecendo a cultura corporativa.

O último plano estratégico da **Cedae** havia sido elaborado para o período de 2015 a 2019. As mudanças recentes tornaram indispensável a formulação de uma nova peça gerencial, capaz de refletir sobre o momento atual e preparar a Companhia para os desafios e as oportunidades que ainda se apresentarão.

Garantir a produção e o fornecimento de água com qualidade e regularidade para milhões de fluminenses exige uma visão estratégica de longo prazo, que considere o crescimento populacional, a urbanização crescente das cidades, a preservação dos recursos naturais e o compromisso com a universalização dos serviços.

Sob tais pressupostos e com a orientação metodológica da Fundação Getulio Vargas (FGV), a **Cedae** desenvolveu um novo ciclo de planejamento estratégico, suportado pelos direcionadores de ESG — em português, ambiental, social e governança.

Ao longo de 2024, a Companhia concentrou esforços na construção do projeto Cedae 2030, baseando-se em princípios de sustentabilidade, inovação e eficiência. A elaboração do novo planejamento envolveu análises rigorosas de pesquisa, incluindo revisão documental, entrevistas com a alta gestão, aplicação das técnicas modernas (Matriz SWOT, *Benchmarking* Setorial, análise PESTEL e *Benchmarking* ESG), que possibilitaram a formulação do novo Mapa Estratégico, alinhado ao Pacto Global da ONU e ao Novo Marco Legal do Saneamento (Lei nº 14.026/2020).

A partir dele, foram definidos objetivos estratégicos claros, com metas, indicadores e iniciativas estruturadas e propostas por cada Diretoria. Esse conjunto de ações e projetos será monitorado de forma contínua pelas equipes técnicas da Companhia com o objetivo de apoiar os setores a alcançarem os seus resultados, assegurando a efetividade do plano a longo prazo.

O novo Planejamento Estratégico da **Cedae** tem como propósito integrar todas as áreas da Companhia em torno de um desafio comum: garantir a excelência operacional, sustentabilidade e geração de valor para a sociedade.

Por meio dele, reafirma-se o compromisso com a entrega de serviços públicos de excelência a sociedade, adicionando a inovação e responsabilidade socioambiental como direcionadores gerais a nos guiarem nesse novo ciclo.

O resultado representa um marco na gestão da Companhia ao estabelecer uma visão corporativa clara, metas factíveis e diretrizes alinhadas às exigências regulatórias, às boas práticas de governança e aos anseios da sociedade.

Convido a todos e todas a conhecerem um pouco mais dos resultados alcançados e a colaborarem ativamente nesse novo momento da Companhia. Boa leitura!

**Aguinaldo Ballon**

Diretor-Presidente

# Mensagem da Assessoria de Planejamento Estratégico

Este livro marca um momento decisivo na trajetória institucional da **Cedae**, simbolizando o início de uma nova jornada, orientada por estratégia, inovação e compromisso com o desenvolvimento sustentável para a prestação de serviços de qualidade à população do Estado do Rio de Janeiro.

O resultado é fruto de um processo estruturado, participativo e ancorado nas melhores práticas da gestão estratégica contemporânea. Com referência a autores clássicos como Henry Mintzberg, Michael Porter e Kaplan & Norton, bem como o Canvas Estratégico (Osterwalder & Pigneur, 2010), buscamos introduzir, nessa importante ferramenta de gestão, a articulação entre teoria e prática de forma pragmática e aplicável à realidade do setor de saneamento.

A construção do novo Planejamento Estratégico foi guiada principalmente por três pressupostos estruturais:

## Direcionamento claro e compartilhado

Estruturação de uma visão de futuro consistente com os desafios atuais e as aspirações da sociedade, integrando o papel institucional da empresa às agendas de sustentabilidade, eficiência e universalização do acesso à água e ao esgotamento sanitário.

## Gestão baseada em evidências

Utilização de dados, indicadores e análises para fundamentar as decisões estratégicas, com foco em resultados concretos e mensuráveis para a população e os territórios atendidos.

## Alinhamento e mobilização internos

Fomentar o engajamento das diversas áreas da empresa na definição de metas, projetos e ações estratégicos, promovendo uma cultura organizacional voltada à colaboração, à inovação e à entrega de valor público.

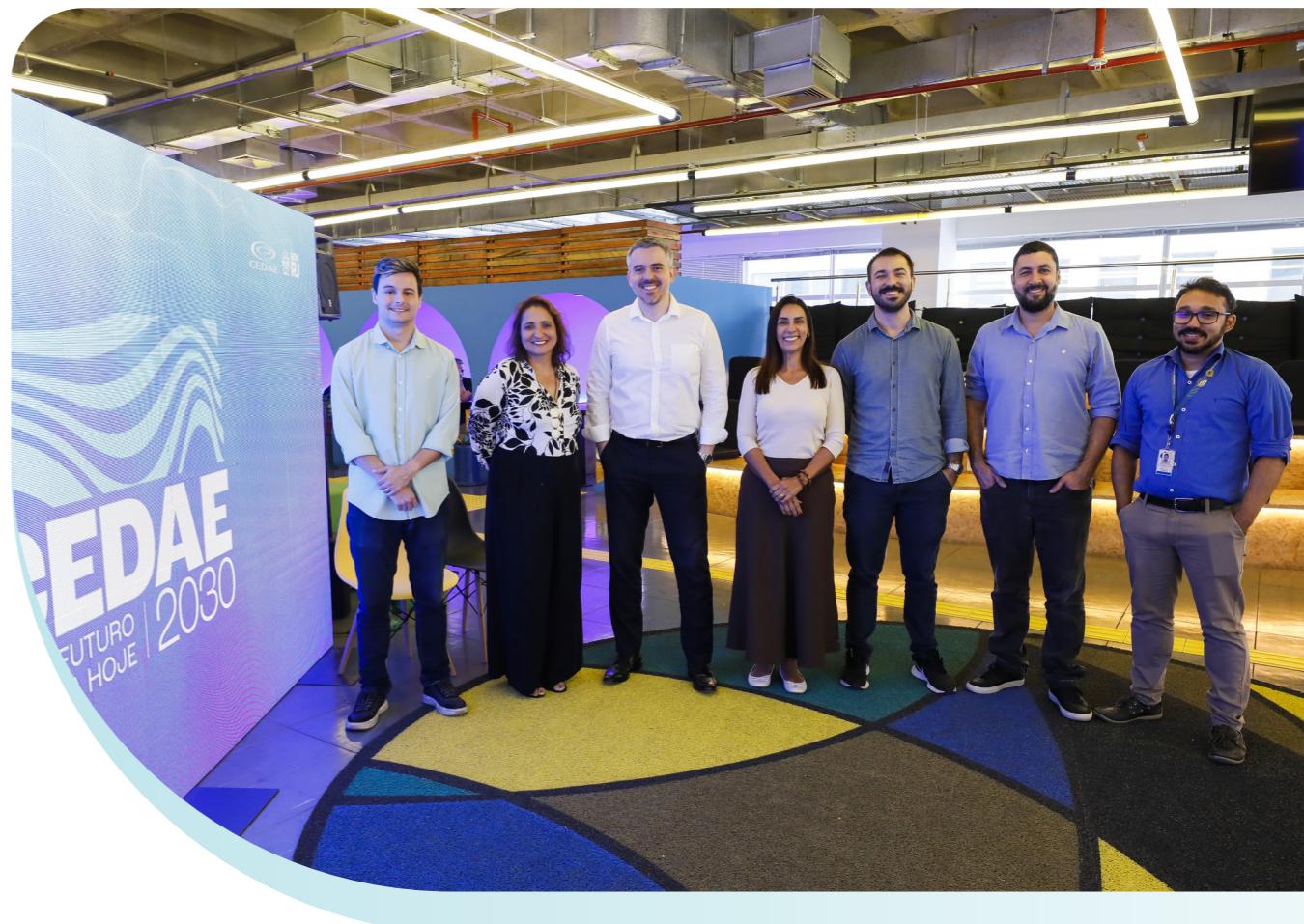
Ao longo das próximas páginas, convidamos o leitor a ter acesso aos elementos que orientarão os próximos passos da Companhia, conhecendo o novo Mapa Estratégico da organização — com a missão, a visão, os valores e os direcionadores estratégicos — e a narrativa de um processo de construção coletiva, conduzido com rigor técnico, escuta ativa e visão sistêmica, elaborados com o objetivo de nortear a **Cedae** em processos e infraestruturas modernizados e eficientes, que proporcionem sustentabilidade financeira, a fim de permitir os investimentos necessários para a almejada universalização dos serviços.

Este livro registra, portanto, mais do que um plano: trata-se de um compromisso institucional com a transformação contínua dos nossos serviços e da nossa forma de atuar em benefício da sociedade.

Conscientes dos desafios estruturais e operacionais do setor de saneamento, reafirmamos, com este trabalho, o nosso papel na promoção da saúde pública, preservação ambiental e dignidade humana. Inauguramos, assim, uma jornada orientada por propósito e um instrumento de gestão e condução de projetos e ações estratégicos que apoiarão a Organização nesse novo percurso.

Agradecemos os colaboradores e apoiadores envolvidos nesta etapa de construção e convidamos a todos a serem atores nessa nova jornada.

Que este seja o primeiro passo de um caminho sólido, monitorado, avaliado e, sobretudo, renovado constantemente com inteligência estratégica, responsabilidade social e resultados duradouros.





## Mensagem da Superintendência de ESG e Inovação

A Superintendência de ESG e Inovação apresenta o registro de uma etapa marcante da sua própria trajetória: a construção coletiva de um novo planejamento estratégico. Mais do que documentar diretrizes, esta obra compartilha uma experiência transformadora — um processo que envolveu esforço conjunto, colaboração entre áreas e olhar atento às melhores práticas do setor.

O resultado é um plano que reconhece a importância das práticas transversais para integrar as iniciativas e apoiar a inovação. Ao posicionar o ESG — em português, ambiental, social e governança — e a inovação como áreas estratégicas, com atuação conectada a todas as frentes da Companhia, a **Cedae** reafirma o próprio compromisso com uma gestão responsável, ética e voltada ao futuro.

Acreditamos que a inovação, impulsionada por práticas ESG sólidas, seja fundamental para enfrentar os desafios do setor de saneamento e responder às expectativas de uma sociedade cada vez mais consciente e exigente. Esse alinhamento estratégico não apenas fortalece a nossa atuação interna, como também amplia o nosso impacto positivo sobre o meio ambiente, a população e o desenvolvimento do Estado do Rio de Janeiro.

Este livro é mais do que um marco institucional. É um convite à continuidade: à implementação comprometida, ao acompanhamento transparente e à busca constante por melhorias. Seguimos certos de que a sustentabilidade e inovação, quando integradas ao nosso dia a dia, nos tornam mais resilientes, relevantes e preparados para o futuro.



## 1. Introdução

O ano de 2025 marca um importante momento na história da **Cedae**: a realização do 50º aniversário em 1 de agosto, concretizando o seu jubileu de ouro.

Como marco histórico, este livro representa não apenas uma volta ao passado de sucesso da empresa, mas tem o nobre desafio de apoiar e convidar todos os colaboradores a participarem da construção de uma nova visão, olhando para o futuro e construindo, no presente, as vitórias que ainda serão alcançadas pela Companhia.

É a partir desse comprometimento e esforço coletivos que a **Cedae** reafirma o compromisso com os resultados de excelência e a responsabilidade no saneamento, redefinindo a visão e missão para os próximos cinco anos, ao mesmo tempo que estabelece novos objetivos estratégicos a serem alcançados nessa nova jornada de gestão.

O Planejamento Estratégico 2025–2029 foi elaborado à luz das profundas transformações que ocorreram no setor em todo o país com a reestruturação institucional provocada pelo Novo Marco Legal de Saneamento, — Lei nº 14.026 de 15 de junho de 2020 —, e incorpora os princípios e as diretrizes alinhados aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) do Pacto Global da ONU.

Nesse novo cenário, caracterizado por um arcabouço contratual mais complexo, novas exigências regulatórias e metas nacionais ambiciosas de universalização dos serviços de água e esgoto até 2033, tornou-se essencial reorganizar institucionalmente a **Cedae**. Era preciso fortalecer a governança, ampliar as capacidades técnicas e modernizar a estrutura organizacional, de modo a assegurar que a empresa estivesse preparada para exercer com excelência e responsabilidade o seu novo papel no setor. Essa reestruturação não se limitou à adaptação operacional, mas envolveu uma redefinição estratégica do posicionamento da Companhia.

O Planejamento Estratégico 2025-2029 foi concebido como forma de preparar a organização para esse novo cenário desafiador: uma ferramenta de gestão capaz de orientar as decisões da alta liderança, alinhar as ações da empresa às diretrizes da política pública estadual de saneamento e preparar a **Cedae** para cumprir seu papel com eficiência, sustentabilidade e visão de futuro.

Diante desse novo cenário operacional, e mantendo o protagonismo na prestação de serviços de alta qualidade e no apoio à gestão hídrica sustentável, a empresa utilizou o Planejamento Estratégico 2025–2029 como instrumento para reafirmar os próprios valores e compromissos por meio da busca contínua por sustentabilidade e eficiência através da ampliação de ações voltadas à responsabilidade socioambiental. Contudo, com o pensamento no futuro do saneamento, e com objetivo de se preparar para os desafios que ainda virão, o projeto Cedae 2030 também promoveu uma renovação dos direcionadores

estratégicos da empresa, incorporando o compromisso com a inovação, além de manter o já firmado compromisso socioambiental junto aos clientes.

O Planejamento Estratégico 2025-2029 é uma ferramenta fundamental para orientar a alta gestão na definição de objetivos prioritários, na alocação eficiente de recursos e no estabelecimento de diretrizes que garantam a sustentabilidade e eficiência das operações a médio e longo prazo.

O presente volume apresenta à Diretoria Executiva, aos Conselheiros e a todo corpo técnico da **Cedae** os produtos alcançados ao longo desse processo em que se buscou, observando todos os resultados positivos já alcançados no passado, pensar e definir um caminho ainda mais vitorioso para o futuro da Companhia. Assim, apresentamos o novo Mapa Estratégico da **Cedae**, mais moderno, formulado em consonância com as melhores metodologias, contemplando a Missão, a Visão, os Valores e os Direcionadores Estratégicos da Companhia.

Além disso, o novo Mapa Estratégico Cedae 2030 traz os novos objetivos estratégicos da empresa, formulados em perspectivas, se desdobrando em indicadores de desempenho, metas e iniciativas estratégicas que darão suporte às áreas no alcance dos resultados pretendidos ao longo dos anos.

Dando sustentação a todo “novo pensar”, o projeto Cedae 2030 também formulou uma nova estruturação de modelo de gestão. Como resultado, foi elaborada a primeira metodologia de gestão estratégica da **Cedae**, responsável por orientar e apoiar as etapas de acompanhamento e monitoramento, revisão e avaliação do planejamento aos moldes da metodologia PDCA — em português, Planejar, Fazer, Verificar e Agir.

Além disso, o novo planejamento também instituiu a primeira metodologia de gestão de projetos estratégicos da Companhia. Sob esse método próprio de gestão, construído para apoiar os gestores da empresa na formulação e condução dos projetos estratégicos e prioritários, a **Cedae** passa a estruturar um Escritório de Projetos, com o condão de monitorar a Carteira de Projetos Estratégicos da empresa aprovada pela Diretoria Executiva e apoiar os gestores nos desafios diários, na condução das iniciativas e no alcance dos produtos desejados.

Por fim, destaca-se que o novo Planejamento Estratégico da empresa se mostra alinhado ao Novo Marco Legal do Saneamento (Lei n.º 14.026/2020), comprometendo-se com o alcance das metas para a universalização dos serviços até 2033, o que assegura que a Companhia esteja preparada para cumprir com o seu papel no novo ecossistema constituído e contribui para a sustentabilidade econômico-financeira ao longo dos próximos anos. Além disso, o instrumento considera os compromissos da empresa com os ODS, como signatária do Pacto Global da ONU, e a incorporação das melhores práticas de ESG e Inovação no desenvolvimento contínuo da instituição, por meio de planos específicos, garantindo que tais eixos perpassem e orientem os processos internos da empresa.



## 2. O Processo de Construção

Inicialmente, cumpre destacar os pressupostos estruturais para a construção do novo Planejamento Estratégico da empresa.

Sob o prisma institucional e ambiente externo, a **Cedae** desempenhou, ao longo da história, um papel de destaque nos cenários nacional e regional. Com protagonismo na gestão dos recursos hídricos, e em harmonia com as crescentes demandas pelos serviços, a empresa buscou direcionar os esforços e orientar a estratégia para o atendimento das áreas urbanas e rurais, contribuindo diretamente para a promoção da saúde pública e sustentabilidade ambiental.

Desde sua criação em 1975, a Companhia passou por diversas transformações para se adaptar às mudanças econômicas, demográficas e sociais no ambiente de atuação.

A partir das alterações implementadas pela Lei nº 14.026/2020, o Governo do Estado do Rio de Janeiro optou pela segregação do serviço de abastecimento de água em sistema *upstream*, correspondente à captação, à adução e ao tratamento da água, e sistema *downstream*, concernente à distribuição da água tratada, incluindo a gestão comercial, em razão da necessidade de atração de novos investimentos com vistas à universalização desse trabalho.

Nessa vertente, a área de atuação foi dividida em quatro grandes blocos, de forma a equilibrar a operação ao mesmo tempo que objetiva atrair grandes investimentos, visando ao alcance da universalização dos serviços em todo o território. Como efeito, a Companhia teve o modelo de negócio impactado, resultando na transição entre modelos: do B2C (*business to consumer*) para, majoritariamente, o B2B (*business to business*).

No contexto operacional, a empresa passou a enfocar a produção de água de qualidade e garantia da segurança hídrica, reafirmando o compromisso e a responsabilidade com a gestão dos grandes sistemas produtores de água de toda a região metropolitana: Guandu, Imunana-Laranjal, Ribeirão das Lajes, Acari, Campos Elíseos e Japeri.

Nesse novo momento, a Companhia passou a responder por importantes etapas do ciclo de saneamento, responsável por fornecer água tratada para as concessionárias que fazem a distribuição, além de manter a atuação em alguns municípios do interior, onde opera desde a produção até distribuição e comercialização da água e esgoto, a depender dos serviços estabelecidos nos contratos de concessão firmados. A partir de tais pressupostos, o novo Planejamento Estratégico da **Cedae** foi formulado em duas etapas.

A primeira, de diagnóstico estratégico, contemplou análise documental de informações da empresa, estudo de mercado e consultas com a alta gestão. Foram realizadas entrevistas individuais com membros da Diretoria, do Conselho de Administração e gestores das áreas de negócio. O objetivo foi captar a percepção da alta gestão sobre a atuação da **Cedae**, incluindo a contribuição para a sociedade, os desafios e as oportunidades no

setor, além da identificação de pontos fortes, fragilidades e possíveis caminhos estratégicos no tempo do planejamento, o que consolidou as diretrizes organizacionais. A participação interna dos colaboradores da Companhia foi ampliada por meio de *websurvey* (pesquisa *on-line*) aplicada ao corpo funcional, permitindo um levantamento estruturado das contribuições.

Na segunda, foi realizada uma Oficina de Planejamento com os administradores, quando os insumos da etapa anterior foram discutidos e definidos os elementos fundamentais do plano estratégico, contemplando a **revisão da missão**, da **visão** e dos **valores**, além da **definição dos objetivos estratégicos** de longo prazo.

Para orientar os debates da oficina e embasar o processo, foram realizadas análises complementares. A **Matriz SWOT** (forças, fraquezas, ameaças e oportunidades) sintetizou os principais fatores internos e externos que impactam a Companhia. O **benchmarking setorial** trouxe referências nacionais e internacionais de boas práticas adotadas em empresas de saneamento. A **análise PESTEL** destacou variáveis macroambientais relevantes, organizadas nas dimensões política, econômica, social, tecnológica, ambiental e legal. Por fim, sendo o ESG e a Inovação os direcionadores estratégicos da Companhia, foi realizado um **benchmarking das políticas e práticas ESG** sobre empresas de referência para identificar as melhores práticas do tema.

A seguir, o **Quadro 1** apresenta a síntese dos principais pontos da SWOT.

**Quadro 1 | Destaques da Matriz SWOT**

Forças	Fraquezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Know-how em saneamento e corpo técnico especializado;</li> <li>2 Controle de qualidade no tratamento da água;</li> <li>3 Imunidade tributária;</li> <li>4 Capacidade e agilidade para respostas a crises;</li> <li>5 Ativos importantes e estratégicos para o Estado;</li> <li>6 Programas sociais e ambientes relevantes;</li> <li>7 Elevada capacidade dos sistemas de fornecimento de água;</li> <li>8 Uso do sistema de pagamentos por precatórios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Sujeita a intervenções políticas;</li> <li>2 Faixa etária elevada do corpo funcional;</li> <li>3 Fragilidades na gestão de recursos humanos, plano de carreiras, treinamento recorrente e reciclagem;</li> <li>4 Sistemas tecnológicos antigos e não integrados;</li> <li>5 Dificuldade de acompanhar a velocidade do mercado em compras e contratações;</li> <li>6 Elevado custo operacional e de manutenção;</li> <li>7 Processos de trabalho não padronizados;</li> <li>8 Falta de integração e coordenação entre as Diretorias.</li> </ol>
Oportunidades	Ameaças
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Obter receitas acessórias a partir da atuação em novos negócios e mercados;</li> <li>2 Regularizar contratos e manter oferta de saneamento aos municípios remanescentes;</li> <li>3 Aumentar o faturamento com instalação de macromedidores e aferição do volume fornecido;</li> <li>4 Migrar demais unidades da Companhia para um ambiente de contratação livre de energia;</li> <li>5 Explorar inovações para promover segurança hídrica;</li> <li>6 Explorar o volume de lodo para uso nas indústrias de cerâmica, cimento;</li> <li>7 Oferecer o saneamento rural.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Perda da imunidade tributária e pagamentos por precatório;</li> <li>2 Fenômenos climáticos imprevisíveis: enchentes, seca e chuva;</li> <li>3 Ingerência ou uso político;</li> <li>4 Desestatização da empresa com ameaça ao planejamento futuro da produção de água;</li> <li>5 Crescimento urbano desordenado, o que prejudica a qualidade da água captada e dos mananciais;</li> <li>6 Não assinatura ou rompimento dos contratos com os municípios remanescentes;</li> <li>7 Ações judiciais na área trabalhista.</li> </ol>

Fonte: Resultados das entrevistas com administradores e websurvey com colaboradores da Cedae.

A **Tabela 1** traz uma síntese das características das empresas que são referências no setor.**Tabela 1 | Síntese do Benchmarking Setorial**

Comparativo das Companhias do Setor (2023)							
Características	Cedae	Sabesp	Sanepar	Copasa	Aegea	Águas de Portugal	Veolia
Lucro Líquido - R\$ bilhões	0,4	3,5	1,5	1,4	1,4	0,5	7,4
EBITDA - R\$ bilhões	0,1	9,6	2,8	2,7	6,3	1,9	37,4
Investimentos - R\$ bilhões		6,3		1,6			
Em água - R\$ bilhões	0,5	2,7	1,9	0,6	2,3	1,2	23
Em esgoto - R\$ bilhões		3,6		0,6			
Nº de funcionários	2.770	11.170	12.870	10.002	18.053	3.741	218.288
Nº de municípios atendidos com serviços de água	15		344	633			
Nº de municípios atendidos com serviços de esgoto	0		210	273	500	10 países atendidos	57 países atendidos
População atendida com água - em milhões	12	28,1		11,8		9,2	113
População atendida com rede de esgotos - em milhões	0	24,9	10	8,6	31,2	8,3	43
Nº de ETAs	22	235	168	1.351	N/I	117	3.809
Nº de ETEs	0	596	261	307	N/I	1.031	3.222
Aterros sanitários	0	N/I	3	1	N/I	N/I	865

Fonte: FGV, 2024.

A **Figura 1** aponta os principais riscos percebidos por essas empresas.**Figura 1 | Riscos levantados no Benchmarking Setorial**

Impactos ambientais e climáticos	Riscos financeiros e de investimentos	Riscos contratuais e regulatórios	Segurança da informação e ataques cibernéticos	Questões jurídicas e compliance
Mudanças climáticas, eventos extremos (secas, enchentes) e impactos socioambientais.	Relacionados a retorno de investimentos, restrições de crédito, altos custos operacionais e impactos regulatórios.	Perda ou renovação desfavorável de concessões devido a novas leis regulamentações do setor.	Vulnerabilidades nos sistemas, perda de dados e riscos à privacidade.	Condenações judiciais significativas, corrupção e descumprimento de normas ambientais ou de direitos humanos.

Fonte: FGV, 2024.

A **Figura 2** mostra os principais achados da análise PESTEL.

Figura 2   Análise PESTEL					
Política	Econômica	Social	Tecnológica	Ambiental	Legal
Impacto das regulamentações governamentais sobre saneamento, influência das políticas públicas no setor e estabilidade política para investimento de longo prazo.	Condições macroeconômicas, como inflação e taxa de juros, que afetam os custos operacionais e de investimento da empresa.	Expectativas da sociedade em relação à qualidade dos serviços prestados, bem como a necessidade de inclusão social no acesso ao saneamento.	Avanços tecnológicos aplicáveis ao setor, como automação de processos, o monitoramento digital de redes de distribuição e inovação de riscos ambientais.	Mudanças climáticas e os impactos na disponibilidade de recursos hídricos, necessidade de adoção de práticas sustentáveis e de mitigação de riscos ambientais.	Conformidade com o Novo Marco Legal do Saneamento, bem como as obrigações regulatórias impostas pelos órgãos fiscalizadores.

Fonte: FGV, 2024.

Os **Quadros 2 e 3** a seguir apresentam uma síntese do *benchmarking ESG*.

**Quadro 2 | Comparativo de Objetivos de Desenvolvimento Sustentável entre Referências no Setor**

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável	Sabesp	Sanepar	Aegea	Ecolab Inc	Águas de Portugal	Grupo Itaú	Grupo Boticário	Cedae
1. Erradicação da pobreza						•	•	
2. Fome zero e agricultura sustentável						•		
3. Saúde e bem-estar	•	•	•					•
4. Educação de qualidade			•			•	•	
5. Igualdade de gênero	•	•	•			•	•	
6. Água potável e saneamento	•	•	•	•	•		•	
7. Energia limpa e acessível	•		•			•		•
8. Trabalho decente e crescimento econômico	•		•			•	•	•
9. Indústria, inovação e infraestrutura			•			•		•
10. Redução das desigualdades			•			•	•	
11. Cidades e comunidades sustentáveis	•		•			•		
12. Consumo e produção responsáveis	•	•	•			•	•	
13. Ação contra a mudança global do clima	•	•	•			•	•	•
14. Vida na água	•		•			•		
15. Vida terrestre	•		•			•	•	•
16. Paz, justiça e instituições eficazes	•		•			•		•
17. Parcerias e meios de implementação	•					•	•	

Fonte: FGV, 2024.

**Quadro 3 | Síntese do Benchmarking ESG**

	AMBIENTAL	SOCIAL	GOVERNANÇA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Replantando Vida (apenados)</li> <li>Aprendi na Cedae;</li> <li><b>Cedae</b> por Elas;</li> <li>Inclusão e Responsabilidade Social;</li> <li>Respeito à diversidade.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Programa Nacional de Prevenção e Combate à Corrupção;</li> <li>Relatórios Anuais de Sustentabilidade;</li> <li>Comissão Permanente de Diversidade de Gênero.</li> </ul>
<b>Sabesp</b>	AMBIENTAL		SOCIAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novo Rio Pinheiros;</li> <li>Programa ETEs Sustentáveis;</li> <li>Sistema de Gestão Ambiental em Estações de Tratamento de Esgoto e Estações de Tratamento de Água;</li> <li>Monitoramento e gestão permanente dos mananciais.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Universidade Empresarial Sabesp - Curso de Planejamento Estratégico;</li> <li>Programa Água Legal;</li> <li>Programa Tarifa Social.</li> </ul>
<b>Sanepar</b>	AMBIENTAL		SOCIAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adesão ao Pacto pela Resiliência Hídrica e Energética.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de Cargos, Carreira e Remuneração;</li> <li>Saneamento Rural.</li> </ul>
<b>Aegea</b>	AMBIENTAL	SOCIAL	GOVERNANÇA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parceria com WWF-Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vem com a Gente;</li> <li>Instituto Aegea.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investimento em Cibersegurança;</li> <li>Relatórios Anuais de Sustentabilidade;</li> <li>Monitoramento dos Processos;</li> <li>Monitoramento de Processos de Mudança Climática;</li> <li>Dashboard ESG;</li> <li>Relatório de Captações ESG;</li> </ul>
<b>Grupo Itaú Unibanco</b>	AMBIENTAL		SOCIAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução do consumo nas agências.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Plataforma Alas.</li> </ul>
<b>Grupo Boticário</b>	AMBIENTAL		SOCIAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventário de emissões;</li> <li>Viva Água Baía de Guanabara.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitação profissional ("Programa Desenvolve").</li> </ul>
<b>Ecolab Inc</b>	AMBIENTAL	SOCIAL	GOVERNANÇA
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitoramento e revitalização hídrica;</li> <li>Monitoramento hídrico;</li> <li>Reflorestamento no Estado de São Paulo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento e desenvolvimento de desempenho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatório de Responsabilidade Corporativa;</li> <li>Relatório de Impacto do Crescimento da Ecolab;</li> <li>Indicadores Estratégicos ESG e Políticas de Desempenho;</li> </ul>
<b>Grupo Águas de Portugal</b>	AMBIENTAL		SOCIAL
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto "Inovação Green Value".</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomento às lideranças femininas.</li> </ul>
			GOVERNANÇA
			<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios Anuais de Sustentabilidade.</li> </ul>

Fonte: FGV, 2024.



Figura 3 | Missão, Visão e Valores da Cedae



Fonte: Resultados da Oficina de Direcionadores Estratégicos da Cedae.

### 3. Mapa Estratégico 2025-2029

A construção do Mapa Estratégico da **Cedae** teve início com a definição dos objetivos estratégicos, elaborados na oficina de direcionadores estratégicos, que contou com a participação de 33 administradores da Companhia, indicados pela direção da empresa, incluindo todos os diretores, superintendentes e gerentes das áreas vinculadas, nas instalações da UniverCedae.

Após os debates sobre a situação geral da empresa e o contexto dessa definição revisitada da missão e dos valores, foram elaborados os objetivos estratégicos que devem permitir à Companhia percorrer a própria trajetória em direção à visão de futuro alinhada.

Para a construção dos objetivos estratégicos, os formuladores contaram com insumos do levantamento da fase anterior, quando foram propostos possíveis caminhos estratégicos para o horizonte do plano. As propostas dos objetivos foram, preliminarmente agrupadas em quatro eixos, seguindo a lógica do *Balanced Scorecard (BSC)*. Posteriormente, a adição da perspectiva “Sociedade”, ancorada no conceito de *Triple Bottom Line (TBL)*, reforçou a proposta do BSC de ampliar o olhar dos objetivos para além dos resultados financeiros e operacionais, contemplando também, de forma mais direta, os impactos sociais e ambientais da atuação da Companhia.

O Mapa Estratégico é, exatamente, a representação gráfica estruturada que traduz a estratégia da organização em 14 objetivos conectados logicamente em torno dos cinco eixos de sua construção – *Aprendizado e Conhecimento, Processos Internos, Operação, Financeiro e Sociedade* –, o que permite a comunicação clara e o desdobramento operacional.

O Mapa traz, ainda, seis direcionadores socioambientais e de inovação, componentes do marco lógico que orientou a estruturação do Planejamento Estratégico 2025-2029 da **Cedae**. Desses, três direcionadores emanaram dos compromissos da empresa com os ODS: contribuir com a segurança hídrica e universalização do saneamento; desenvolver economicamente com sustentabilidade; promover a responsabilidade socioambiental. Os demais direcionadores permitiram aglutinar os esforços, representados nos objetivos, nas dimensões de operação, nos processos internos, e no aprendizado e no conhecimento. São eles: responsabilidade, segurança e eficiência operacional; transformação e fortalecimento interno; e capacitação e inspiração. Assim, esses direcionadores, que permeiam as cinco perspectivas do Mapa Estratégico, modelaram o arcabouço do projeto, considerando uma abordagem transversal da governança socioambiental em todas as áreas de negócio da Companhia e têm o condão de conectar esforços e resultados projetados.

Como definem os proponentes da perspectiva do Mapa Estratégico, esse representa uma “teoria” da estratégia, ou seja, uma articulação lógica de como os vários objetivos se interrelacionam para atingir uma visão esperada. Constitui a principal ferramenta de alinhamento entre a visão de futuro da Companhia e os esforços organizacionais.

A lógica de leitura do Mapa parte da base para o topo, refletindo a relação de causa e efeito entre as cinco perspectivas estratégicas definidas.

Os objetivos nas camadas inferiores, como capacitação de pessoas, inovação e eficiência de processos, dão apoio aos resultados das camadas superiores, como desempenho econômico-financeiro e impacto social que, uma vez alcançados, levam a um impacto positivo na camada anterior. Isso cria um ciclo contínuo de crescimento econômico-financeiro, garantindo o alcance da sustentabilidade da Companhia ao longo do tempo. Por exemplo, iniciativas voltadas à melhoria da eficiência operacional (Perspectiva de Processos Internos) suportam o aumento de receita (Perspectiva Financeira).

Por sua vez, esse ganho na margem operacional possibilita novos investimentos, que podem ser direcionados tanto para ampliar a capacidade produtiva quanto para o desenvolvimento do capital humano. Esses avanços, na sequência, impulsionam ainda mais a eficiência dos processos internos e operacionais, viabilizando melhores resultados, promovendo a capacidade de reinvestimentos e alimentando um ciclo virtuoso de crescimento sustentável. O caráter cíclico do Mapa Estratégico leva ao fortalecimento sistemático das diretrizes de cada uma das cinco perspectivas.

Esse desenvolvimento e fortalecimento contínuos resultam diretamente no compromisso assumido pela **Cedae** junto à sociedade no tocante à segurança hídrica e à universalização do saneamento, nos desenvolvimentos econômico e sustentável e na responsabilidade socioambiental (Sociedade).

O Mapa Estratégico proporciona uma visão integrada da estratégia, facilitando a comunicação, a priorização de iniciativas e o monitoramento de resultados, além de fortalecer a construção de valor público e reforçar o compromisso da Companhia com a excelência operacional, responsabilidade socioambiental e sustentabilidade a longo prazo.

A **Figura 4** a seguir visa sintetizar a relação entre as perspectivas e os objetivos estratégicos definidos, tendo como referência a contribuição à sociedade das ações da **Cedae**.

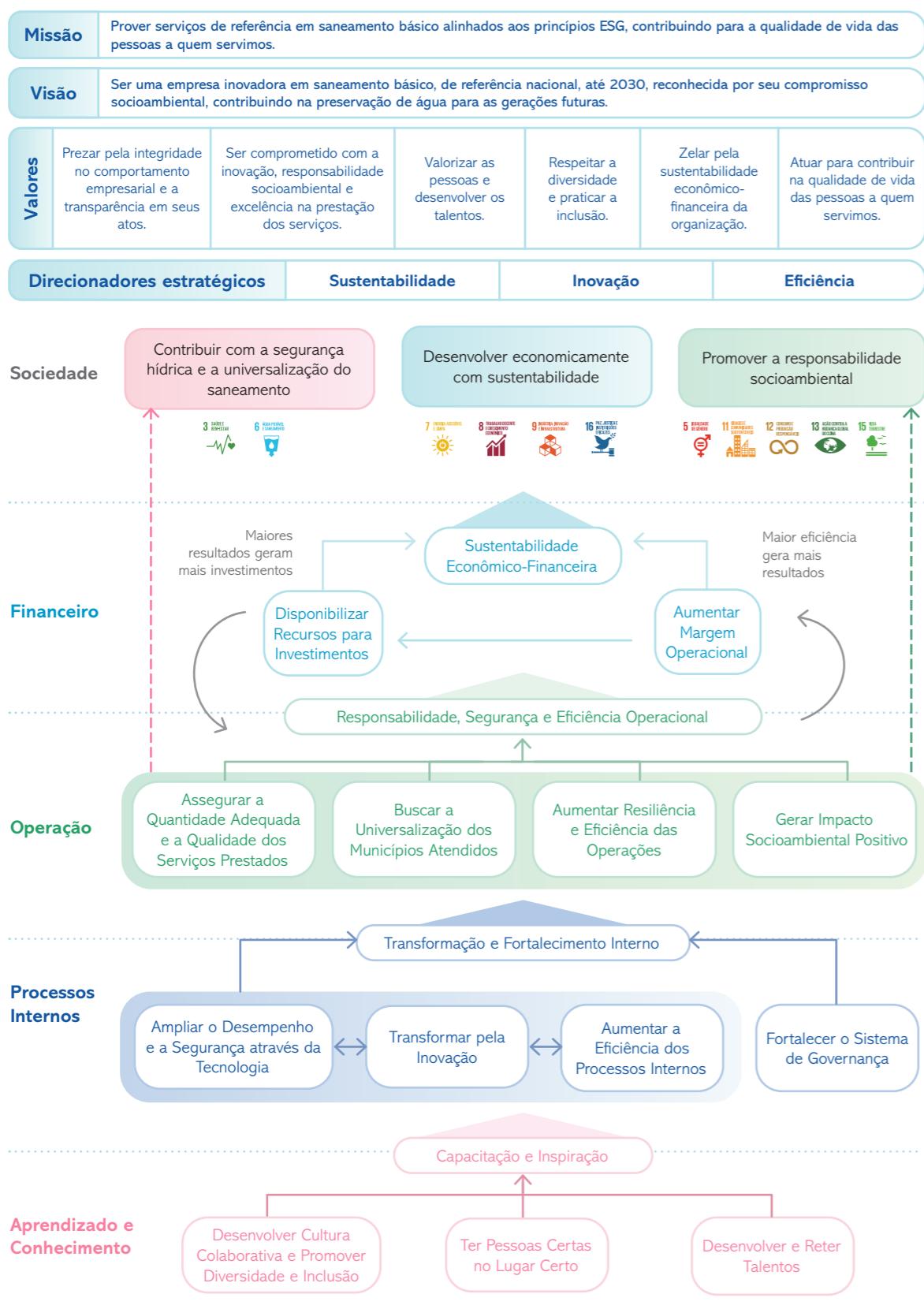
Na sequência, é apresentado o Mapa, que sintetiza a orientação geral do planejamento e interrelaciona a dinâmica dos objetivos.

**Figura 4 | Representação Gráfica dos Eixos (Perspectivas) e Objetivos Estratégicos**



Fonte: FGV, 2024.

Figura 5 | Mapa Estratégico



## 4. Estruturação do Planejamento Estratégico

Após a validação do Mapa Estratégico pela Diretoria Executiva, teve início o processo de definição e refinamento dos indicadores – entendidos como as métricas que exprimem formas de medir, quantitativa ou qualitativamente, aspectos específicos do desempenho da organização – que permitirão mensurar o alcance dos objetivos estratégicos da Companhia<sup>1</sup>. Em seguida, foram propostas as metas para o período do plano, de 2025 a 2029, e identificadas e detalhadas as iniciativas (projetos e ações estratégicos) necessárias para o atingimento das metas.

Para garantir a eficácia e a transparência na implementação do novo Planejamento Estratégico, foi estabelecida uma estrutura de acompanhamento contínuo que permite monitorar os avanços das metas traçadas e dos resultados alcançados, possibilitando, em momentos específicos, efetivar os ajustes necessários a fim de incorporar as atualizações e premissas dos ambientes, interno e externo, aos quais a organização estará suscetível, garantindo sua aderência à visão institucional e aos desafios do setor.

Cada iniciativa estratégica foi detalhada conforme os seguintes critérios:

- › **Valores de investimento:** recursos financeiros, quando necessários, para a execução;
- › **Prazos:** cronograma detalhado de cada etapa, assegurando a implementação no período previsto;
- › **Responsáveis:** área demandante e responsável pela implantação e acompanhamento da iniciativa;
- › **Entregáveis:** são os resultados concretos e monitoráveis que demonstram a execução ou avanço da iniciativa e materializam os objetivos previstos.

Uma vez estabelecidas as iniciativas estratégicas elas foram classificadas em dois grupos:

- › **Projetos Estratégicos**, que serão monitorados detalhadamente pelo Escritório de Projetos, área técnica da Assessoria de Planejamento, com metodologia própria;
- › **Ações Estratégicas**, que terão acompanhamento gerencial pela Assessoria de Planejamento.

<sup>1</sup> O desritivo dos objetivos estratégicos e seus respectivos indicadores está apresentado no Apêndice 1.

A **Figura 6** mostra o fluxo de decisão e construção do Planejamento Estratégico até a definição de iniciativas estratégicas (projetos e ações) integrantes do plano:

**Figura 6 | Fluxo de Decisão e Construção do Planejamento Estratégico**



Todas as iniciativas estratégicas (projetos ou ações)<sup>2</sup> foram vinculadas aos respectivos indicadores e agrupadas por objetivo estratégico nos exercícios de 2025 e 2026, conforme representado na tabela a seguir.

**Tabela 2 | Iniciativas Estratégicas – PROJETOS ESTRATÉGICOS**

Gerar Impacto Socioambiental Positivo

Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente
Desritivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Áreas de Proteção de Mananciais Restaurada ou Conservada (hectares)	2000	3500	Implementar restauração florestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento de metas e objetivos</li> <li>Painéis de controle (mudas, plantios e áreas de conservação)</li> <li>Lançamento de chamada pública para doação de mudas</li> <li>Assinatura de convênio com a SEAS para cooperação no Corredor Tinguá-Bocaina</li> <li>Oficina de estratégias de restauração em unidades de conservação</li> <li>Assinatura da cooperação com o Exército Brasileiro - DCMun</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios Anuais de acompanhamento (Corredor Tinguá-Bocaina)</li> <li>Relatórios semestrais de acompanhamento - TAC AP4</li> <li>Relatórios anuais consolidados de atividades do 'Replantando Vida'</li> </ul>	Supex II

Fonte: FGV, 2025.

<sup>2</sup> O conjunto de tabelas se encontra no Apêndice 2.

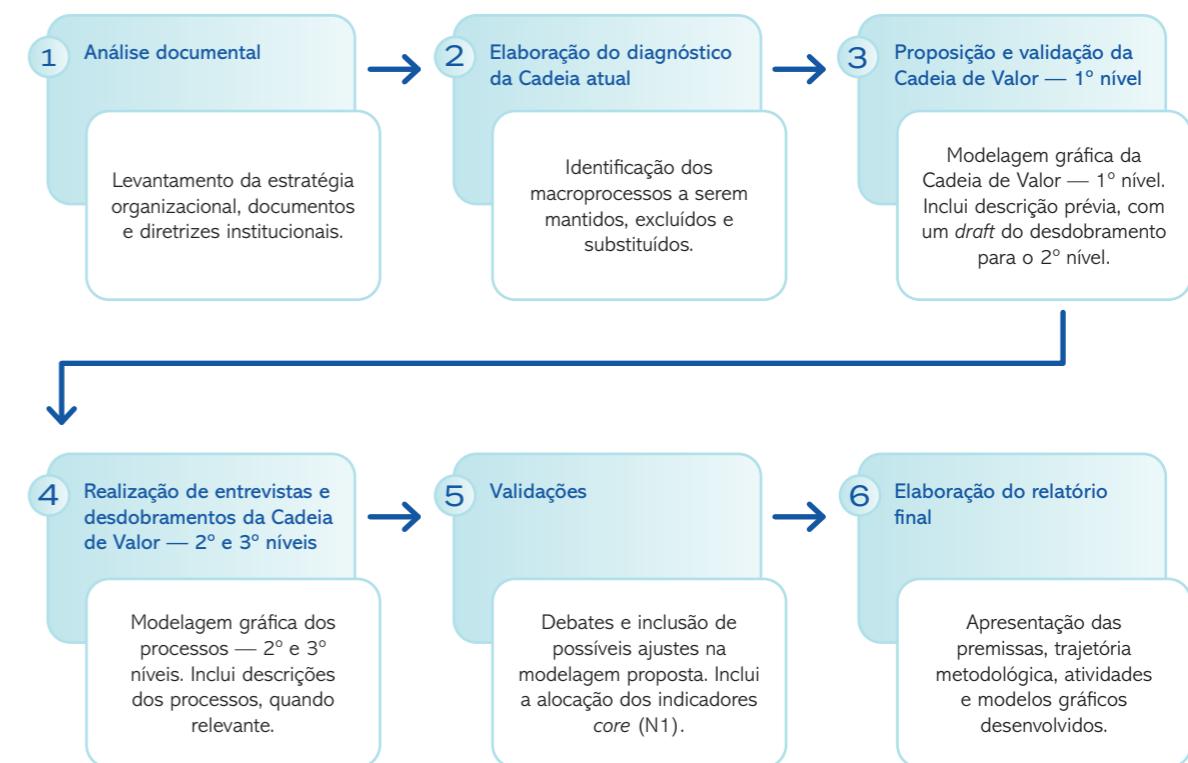
## 5. Cadeia de Valor da Cedae

A necessidade de uma nova Cadeia de Valor emerge do contexto de profundas transformações que redefiniram o cenário do saneamento básico no país e trouxe consigo o convite para uma reestruturação que fosse além do necessário cumprimento das exigências legais.

Ao construir essa nova Cadeia de Valor, a **Cedae** reafirma seu compromisso com a eficiência, a inovação e a integração de processos, princípios fundamentais para garantir a sustentabilidade dos serviços e a excelência no atendimento às comunidades. Mais do que uma exigência regulatória, essa jornada reflete o espírito de adaptação e busca pela excelência que tem marcado a trajetória da empresa.

Nesse contexto, a nova Cadeia de Valor da Companhia seguiu uma trajetória metodológica estruturada em etapas interdependentes, com o objetivo de alcançar resultados técnicos conclusivos, de acordo com a figura a seguir.

**Figura 7 | Trajetória Metodológica**



Fonte: FGV, 2024.

A gestão por processos constitui um dos pilares fundamentais para o fortalecimento da atuação da **Cedae**, representando uma abordagem robusta e eficaz para impulsionar a eficiência e eficácia organizacionais. Ao privilegiar a análise, a otimização e o monitoramento contínuo dos processos, essa gestão permite que a Companhia avance de forma consistente em direção à excelência, promovendo ganhos de desempenho, qualidade e competitividade que refletem o compromisso com a sustentabilidade e responsabilidade social.

Reconhecendo, entretanto, que a mudança organizacional não se sustenta apenas em ajustes técnicos, a Companhia equilibrou os esforços de otimização com a consideração atenta aos aspectos humanos e culturais que permeiam cada etapa do trabalho. Essa visão integrada fortalece a adesão das equipes e garante que as melhorias sejam não apenas implementadas, mas incorporadas de forma duradoura ao dia a dia da empresa.

No médio prazo, o mapeamento de processos surge como instrumento essencial para viabilizar melhorias incrementais, que se materializam na simplificação de fluxos complexos, eliminação de redundâncias e reestruturação de etapas para aumentar a eficiência. Esses ganhos, rápidos e visíveis, fortalecem a entrega de valor à sociedade por meio de custos operacionais reduzidos, maior produtividade e elevação na qualidade dos serviços prestados. Contudo, a Companhia comprehende que tais melhorias, embora valiosas, não alteram de modo profundo a estrutura ou estratégia de longo prazo.

É nesse horizonte mais amplo que o mapeamento de processos revela o potencial transformador, guiando mudanças mais estratégicas e alinhadas às tendências de mercado, às inovações tecnológicas e às exigências do novo ambiente regulatório. Essa visão sistêmica permite que a **Cedae** adote abordagens de gestão avançadas. A implementação de melhorias deixa de ser um evento isolado e passa a constituir um ciclo contínuo de aprendizado e evolução, ancorado no método PDCA e sustentado pela clareza de responsabilidades e identificação de oportunidades de aprimoramento.

Para potencializar ainda mais esse processo de transformação, a modelagem da Cadeia de Valor adotada privilegiou uma macrovisão da Companhia. Essa abordagem amplia o olhar para além da estrutura organizacional, destacando a **Cedae** como um organismo vivo e não um organograma estático, cuja razão de ser está na entrega de produtos e valores que geram impacto direto e positivo para a sociedade fluminense. Essa estrutura em perspectiva traz a representação dinâmica em que os processos se conectam e se apoiam mutuamente, evidenciando uma visão sistêmica e integrada de toda a organização. Por exemplo, na **Cedae**, essa estrutura em perspectiva poderia ilustrar como as áreas de captação, tratamento, distribuição e atendimento ao cliente se interconectam para gerar valor à sociedade, mostrando, ainda, como processos de apoio (como financeiro, RH e jurídico) e processos de gestão (como planejamento e *compliance*) sustentam esse fluxo principal.

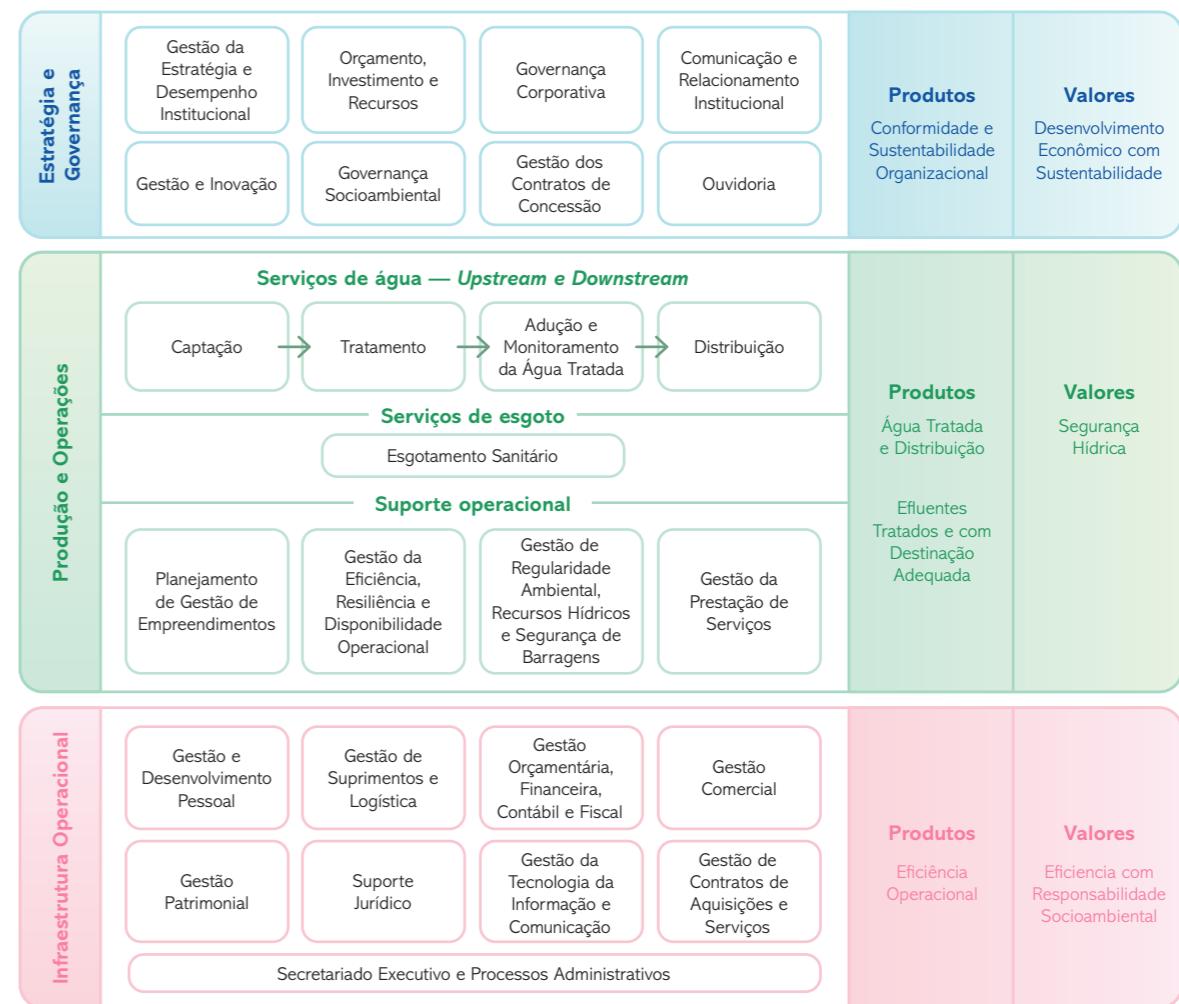
Essa visão integrada que considera as trocas entre agentes produtivos de diferentes Diretorias possibilitou uma leitura da organização em diferentes níveis – desde a estra-

tégia organizacional e operacional até os macroprocessos, processos e seus respectivos fluxos – assegurando o alinhamento e a dinâmica organizacional.

Nesse sentido, a primeira premissa metodológica buscou traduzir os objetivos estratégicos da Companhia em macroprocessos e processos de trabalho, alinhados às propostas de valor e da missão institucionais. Além disso, a modelagem da Cadeia de Valor se apoiou nos indicadores estabelecidos no Plano Estratégico 2025-2029, que funcionaram como guia para a definição e avaliação dos processos *core* – aqueles que sustentam a missão principal da Companhia e são responsáveis por entregar o produto essencial da **Cedae** à população.

Essa dinâmica foi estruturada em camadas de detalhamento, partindo da macrovisão e evoluindo conforme o aprofundamento do conhecimento sobre os níveis subsequentes. O detalhamento foi realizado em três níveis, sendo que a figura a seguir apresenta o nível 1 da Cadeia de Valor.

**Figura 8 | Cadeia de Valor da Cedae**



Fonte: FGV, 2025.

Assim, buscando aprofundar a análise a fim de garantir a representatividade do modelo, foram conduzidas entrevistas com representantes de todas as Diretorias.

Considerando que a Cadeia de Valor tem por finalidade operacionalizar a missão e estratégia da Companhia, buscou-se estabelecer categorias de macroprocessos que permitissem o agrupamento lógico das iniciativas a serem desenvolvidas e, futuramente, acompanhadas. A partir disso, estruturou-se a Cadeia de Valor em três grandes categorias de macroprocessos:

- › **Estratégia e Governança:** macroprocessos ligados ao direcionamento institucional e à conformidade, gerando como valor o desenvolvimento sustentável;
- › **Produção e Operações:** macroprocessos centrais da Companhia, responsáveis pelo fornecimento de água tratada e tratamento de efluentes, entregando como valor a segurança hídrica;
- › **Infraestrutura Operacional:** macroprocessos de suporte estrutural, com ênfase na eficiência operacional e responsabilidade socioambiental.

Essa categorização oferece um modelo preliminar para orientar as ações da Companhia, com base em uma visão processual, prática e passível de atualização conforme a evolução das iniciativas organizacionais. Todo o trabalho desenvolvido foi consolidado no software Arpo, que apresenta um banco de dados com todos os modelos gráficos desenvolvidos durante a elaboração da nova Cadeia de Valor da **Cedae** para que a Companhia possa dar continuidade às atividades e ao ciclo de melhoria contínua.

Ao compartilhar essa construção, buscamos promover o reconhecimento de que a força da **Cedae** está na capacidade de integrar pessoas, processos e propósitos.

## 6. Bússola ESG e de Inovação

Após o processo de concessão em 2021, a **Cedae** passou a operar sob um novo modelo de negócio, combinando as abordagens B2C (*Business to Consumer*) e B2B (*Business to Business*), como mencionado anteriormente. Essa mudança exigiu uma reavaliação profunda das prioridades estratégicas da Companhia, enfocando a redefinição do posicionamento no mercado, o fortalecimento das relações institucionais e o estreitamento dos laços com as comunidades atendidas.

Somado a isso, em 2022, a **Cedae** deu um passo importante ao tornar-se signatária do Pacto Global da ONU, comprometendo-se formalmente com os princípios do ESG. Desde então, a Companhia tem avançado na incorporação estruturada de práticas sustentáveis em governança e operação, alinhando as ações aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Importante destacar que a **Cedae**, ciente da importância do papel como ator fundamental na promoção do desenvolvimento socioambiental, definiu, já no próprio estatuto, a criação de uma área, diretamente vinculada à presidência, responsável por desenvolver e conduzir a implementação de uma política ESG e de inovação na empresa.

O conceito de ESG, que surgiu no setor financeiro em 2004, com a publicação “Who Cares Wins” pelo Pacto Global da ONU em parceria com o Banco Mundial, e ganhou relevância no mundo corporativo, envolve diretrizes e padrões que orientam empresas públicas e privadas na adoção de condutas responsáveis, transparentes e sustentáveis. No caso da **Cedae**, a implementação dessas diretrizes tem demandado a criação de políticas internas, definição clara de papéis e responsabilidades, e sobretudo a atuação transversal das orientações do tema nas diversas áreas da organização. O acompanhamento contínuo dos indicadores de desempenho ESG se mostra essencial para garantir a efetividade das estratégias adotadas e conformidade com as exigências legais e socioambientais.

Ciente da complexidade e importância desse processo como insumo para o Planejamento Estratégico, foi realizado um diagnóstico interno específico para mapear oportunidades e desafios relacionados ao ESG e à inovação. Inicialmente, foi examinada a Matriz de Materialidade construída anteriormente, ferramenta estratégica que identifica e prioriza os temas mais relevantes para a empresa e os *stakeholders*, considerando impactos sociais, ambientais e econômicos, e ajuda a direcionar os esforços e recursos para questões que realmente importam, alinhando os negócios às expectativas das partes interessadas.

A seguir, a partir das percepções e contribuições em consulta aos próprios colaboradores da empresa, foi desenvolvida uma matriz SWOT, orientada para os fatores ESG e inovação, que identificou pontos fortes, fragilidades, ameaças e potenciais oportunidades a serem explorados pela Companhia. Esse mapeamento estratégico foi importante para

fundamentar a inclusão desses temas como prioridades na construção das iniciativas estratégicas que vêm sendo conduzidas diretamente em articulação com diferentes áreas da **Cedae**.

Nesse cenário, a inovação surge como alavanca essencial para o fortalecimento da agenda ESG. Ela viabiliza a criação de soluções sustentáveis, melhoria contínua dos processos e construção de modelos de negócio mais resilientes, éticos e conectados com os anseios da sociedade e do meio ambiente.

Foram analisadas as políticas de ESG e Inovação da **Cedae**, com destaque para a realização de um painel com profissionais de empresas que são referências nessas áreas, promovendo a troca de experiências e o fortalecimento da rede de relacionamentos institucionais. Essa iniciativa contribuiu significativamente para o avanço da maturidade das práticas da Companhia, proporcionando *insights* valiosos e identificando oportunidades estratégicas para a consolidação do prisma ESG. O processo também permitiu mapear áreas com maior potencial de alinhamento às melhores práticas de ESG e inovação, além de reconhecer alavancas e barreiras relevantes à implementação das melhorias propostas.

Esse conjunto de informações, interno e externo, permitiu não apenas identificar a adequação das ações sendo desenvolvidas com as políticas e cenários futuros, mas também a oportunidade ou necessidade de ações adicionais a fim de avançar na definição do plano de ação.

Para assegurar que a **Cedae** continue evoluindo de forma consistente nesses dois pilares — ESG e inovação —, a Companhia reafirma o compromisso com o investimento contínuo em capital humano e na consolidação de uma cultura organizacional que integre, de maneira transversal, esses temas ao planejamento, às práticas e ao futuro da Companhia.



## 7. Metodologia de Gestão Estratégica

A profundidade do Planejamento Estratégico 2025-2029 trouxe consigo a necessidade de elaboração de uma metodologia própria de gestão para a **Cedae**, que se revela de grande importância para o processo futuro de acompanhamento e a atualização da estratégia. Pela primeira vez na própria história, a Companhia conta com um modelo central de gestão que orienta a estratégia de maneira uniforme e padronizada, apoiando, de forma integrada, as etapas de acompanhamento, monitoramento, revisão e avaliação do planejamento aos moldes da metodologia PDCA. Essa abordagem não apenas garante a execução efetiva da estratégia organizacional, mas também fortalece a capacidade da Companhia de se adaptar a novos cenários e possíveis desafios.

A proposta metodológica de monitoramento, análise e revisão estratégica considera as especificidades da **Cedae** como empresa estatal, inserida em um ambiente regulado, com um elevado grau de exposição pública e múltiplas exigências de *accountability*.

Esse contexto impõe à organização a necessidade de uma gestão estratégica capaz de assegurar o alinhamento permanente entre objetivos institucionais, políticas públicas e entrega de valor à sociedade, o que requer uma coordenação eficaz entre diferentes áreas e níveis hierárquicos, com papéis e responsabilidades claramente definidos. Para isso, é fundamental a existência de processos sistematizados, baseados em dados confiáveis, que permitam o monitoramento contínuo do desempenho e a identificação de desvios. A metodologia prevê, ainda, a possibilidade de ajustes tempestivos nas ações, garantindo correções oportunas que assegurem a aderência aos objetivos estratégicos e a capacidade de resposta a partir das mudanças no ambiente interno ou externo. Esses elementos sustentam uma abordagem voltada à efetividade da gestão, à integridade institucional e à adaptabilidade da Companhia.

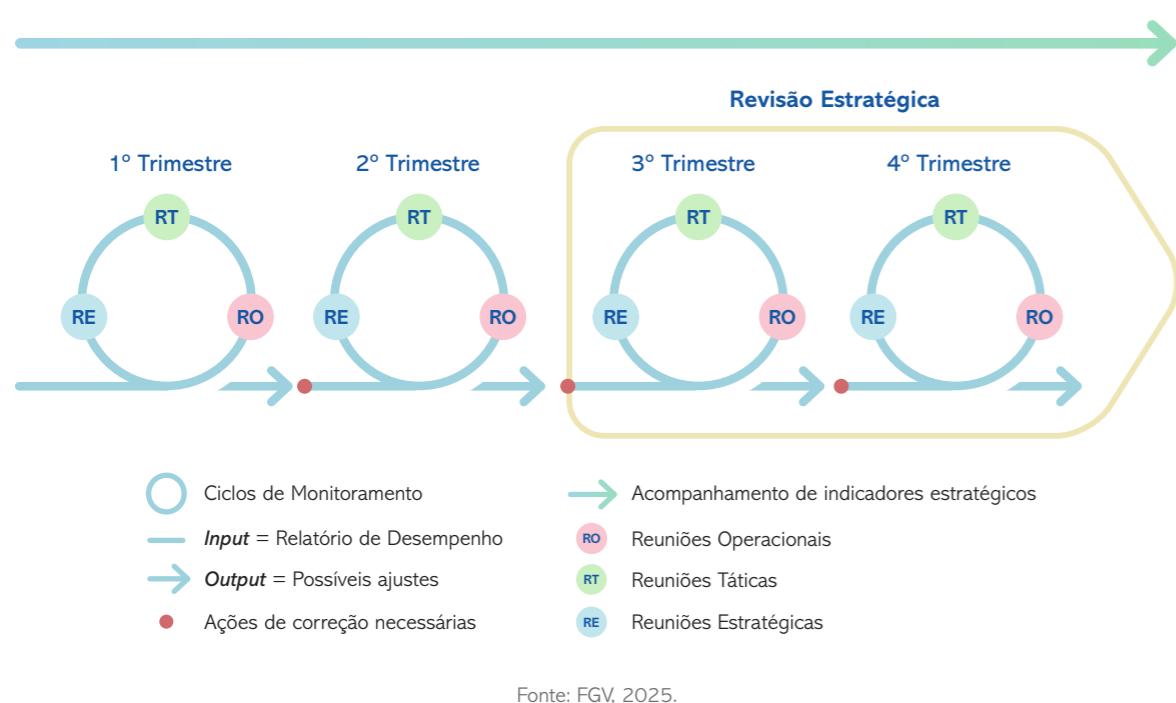
Como já referenciado, o modelo proposto para a **Cedae** é fundamentado no Ciclo PDCA, reconhecido como um dos métodos mais eficazes no desempenho de uma organização, que permite o acompanhamento e ajuste das estratégias de forma estruturada e adaptável, garantindo resposta ágil às mudanças do ambiente interno ou externo. Esse modelo ainda estrutura o fluxo de processos de recebimento e análise de informações, detalhando as responsabilidades de cada área envolvida, garantindo a confiabilidade dos dados e a pontualidade na entrega dos relatórios.

## Figura 9 | Ciclo da Gestão Estratégica Anual



A figura a seguir ilustra as etapas do processo de monitoramento, avaliação e revisão estratégica, destacando a natureza cíclica e dinâmica fundamentada no Ciclo PDCA.

**Figura 10 | Ciclo da Gestão Estratégica Anual**



No contexto da **Cedae**, cabe à Assessoria de Planejamento Estratégico, com o apoio do Escritório de Projetos, realizar análises críticas, consolidar e reportar os resultados das áreas à alta administração, facilitando a condução estratégica e tomada de decisões alinhadas entre as diretorias.

Para fortalecer a integração e efetividade necessária desse processo de monitoramento e revisão da estratégia, é proposta a criação de Rede de Planejamento Estratégico da **Cedae**, composta por integrantes das áreas da empresa. Essa rede, sem responsabilidades diretas na execução do processo, vem para facilitar e promover a conexão e a troca de informações entre as áreas, promovendo o alinhamento estratégico em toda a Companhia e facilitando o processo. O **Quadro 4** apresenta os atores envolvidos nesse processo, e respectivas responsabilidades:

#### Quadro 4 | Atores e Responsabilidades

<b>Conselho de Administração (CA)</b>	<p>Como disposto na legislação, cabe ao CA fixar a orientação geral dos negócios da Companhia (Lei 6.404/1976, Art. 142), aprovar a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos e o plano de negócios para o exercício anual seguinte (Lei nº 13.303/2016 Art. 23), e acompanhar a consecução dos objetivos estabelecidos no plano de negócios e atendimento à estratégia de longo prazo na avaliação de desempenho dos administradores (Art. 13). Esses temas estão referenciados também no Estatuto da <b>Cedae</b> que, em seu artigo 21, dispõe que cabe ao CA “(a) fixar a orientação geral dos negócios da Companhia, aprovar e promover anualmente análise de atendimento das metas e resultados na execução do plano de negócios e da estratégia de longo prazo [...], e (m) aprovar e acompanhar o plano de negócios, estratégico e de investimentos, e as metas de desempenho, que deverão ser apresentados pela Diretoria Executiva.”</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Aprovar a estratégia de longo prazo (mínimo cinco anos) e o plano de negócios bianual.</li> </ul>
<b>Diretoria Executiva</b>	<p>A Diretoria, liderada pelo Diretor-Presidente, estabelece a visão estratégica e os objetivos de longo prazo, aprova as metas e fornece orientação sobre a direção que a <b>Cedae</b> deve seguir, a ser deliberada pelo CA. Assim, as áreas devem apresentar, periodicamente, o progresso e desempenho dos seus indicadores, para que a Diretoria Executiva possa apontar ajustes a serem efetuados para o alcance das metas, inclusive para reportes ao CA.</p> <p>Conforme o Estatuto, em seu Art. 26 Parágrafo 9º: “A Diretoria deverá apresentar, até a última reunião ordinária do Conselho de Administração do ano anterior, a quem compete sua aprovação: I – plano de negócios para o exercício anual seguinte; II – estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos.”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Estabelecer a visão estratégica e os objetivos de longo prazo;</li> <li>› Aprovar metas e prioridades estratégicas;</li> <li>› Acompanhar trimestralmente o desempenho dos indicadores;</li> <li>› Deliberar sobre ajustes necessários nas metas (avaliação formativa) e nos próprios objetivos (avaliação somativa), segundo ciclo estabelecido;</li> <li>› Garantir a continuidade e o alinhamento da estratégia.</li> </ul>
<b>Assessoria de Planejamento Estratégico</b>	<p>A Assessoria de Planejamento Estratégico coordena a elaboração, implementação e monitoramento do Planejamento Estratégico. É responsável por acompanhar os objetivos, indicadores e metas e garantir que estejam devidamente integrados para que as iniciativas ocorram conforme o planejado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Ser guardião dos sistemas SGE<sup>3</sup> e SGP<sup>4</sup>;</li> <li>› Coordenar a elaboração, implementação e monitoramento do Planejamento Estratégico;</li> <li>› Garantir a integração entre objetivos, indicadores, metas e iniciativas;</li> <li>› Participar das análises de desempenho em conjunto com as áreas;</li> <li>› Acompanhar e monitorar as iniciativas;</li> <li>› Iniciar, supervisionar, acompanhar e liderar o processo de revisão do Planejamento Estratégico;</li> <li>› Monitorar e supervisionar a execução das ações estratégicas;</li> <li>› Elaborar estruturas gerenciais de monitoramento do Planejamento Estratégico;</li> <li>› Garantir que as ações estratégicas estejam alinhadas às metas da <b>Cedae</b>;</li> <li>› Subsidiar tecnicamente a Diretoria Executiva com informações e apoiar o processo de tomada de decisão sempre que solicitada;</li> <li>› Coordenar a Rede de Planejamento em suas atividades.</li> </ul>

<sup>3</sup> Sistema de Gestão Estratégica (SGE): Representa o sistema gestão de todos os dados relacionados à estratégia.

4 Sistema de Gestão de Projetos: Refere-se ao sistema gestão de projetos utilizado pela EGPP para consolidar as informações enviadas pelos Gerentes de Projetos das Diretorias.

<b>Escritório de Gestão de Projetos</b> <p>O Escritório de Gestão de Projetos exerce o papel de supervisão dos projetos estratégicos que sustentam os objetivos estratégicos, garante suporte metodológico às áreas, monitora o progresso na execução desses projetos e gera relatórios de acompanhamento, assegurando que os projetos estejam alinhados às metas estratégicas e respeitando prazos, orçamentos e escopos definidos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Supervisionar os projetos estratégicos e garantir suporte metodológico às áreas;</li> <li>› Monitorar o progresso dos projetos estratégicos, identificando riscos e oportunidades, e gerar relatórios de acompanhamento sobre o cumprimento de prazos;</li> <li>› Garantir que os projetos estratégicos estejam alinhados às metas estratégicas;</li> <li>› Priorizar as iniciativas conforme Matriz de Priorização de Projetos.</li> </ul>
<b>Gerentes-Gerais</b> <p>Os Gerentes-Gerais são responsáveis por traduzir os objetivos estratégicos em ações operacionais nos departamentos em que são responsáveis. Monitoram o desempenho das metas e asseguram que os resultados sejam inseridos no sistema de gestão, de forma precisa e tempestiva. Seguindo o modelo das Três Linhas de Defesa, adotado pela <b>Cedae</b> (Operacional, Tático e Estratégico), também desempenham papel fundamental, como primeira linha de defesa, na identificação de desvios e proposição de ações estratégicas para os ajustes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Traduzir os objetivos estratégicos em ações operacionais nas áreas;</li> <li>› Monitorar o desempenho das metas e inserir dados no sistema de gestão;</li> <li>› Identificar desvios e propor ações corretivas;</li> <li>› Garantir a execução das iniciativas alinhadas aos objetivos estratégicos;</li> <li>› Atuar como principal ator na execução e no acompanhamento das iniciativas para o alcance das metas pactuadas.</li> </ul> <p>Como a DPR não possui, na estrutura formal, a figura do Gerente-Geral, recomenda-se que essa função seja exercida pelo Chefe de Gabinete, considerando as competências e atribuições a serem exercidas por tal ator.</p>
<b>Rede de Planejamento Estratégico</b> <p>A Rede de Planejamento, entidade cuja constituição será proposta adiante, é responsável por analisar a condução do processo de Monitoramento da Estratégia, promovendo ajustes ágeis, identificando conflitos ou alinhamentos estratégicos e avaliando periodicamente o processo para propor melhorias e assegurar a execução eficaz do Planejamento Estratégico.</p>

Fonte: FGV, 2025.

O monitoramento é baseado na árvore de indicadores desenvolvida durante o Planejamento Estratégico, que tem objetivos estratégicos associados e se desdobra em metas e iniciativas estratégicas, que poderão ser classificadas como projetos ou ações estratégicos. A figura a seguir apresenta esta estrutura de árvore, com um exemplo do desdobramento de um objetivo que deverá ser acompanhado.

**Figura 11 | Exemplo da Árvore de Indicador de um Objetivo Estratégico**



Fonte: FGV, 2025.

Para suportar esse universo de dados e garantir um acompanhamento eficaz da estratégia, foi desenvolvido, para o ambiente digital da **Cedae**, o Sistema de Gestão Estratégica (SGE)<sup>5</sup>, reconhecido como um marco de inovação para a Companhia. Todo esse arcabouço de informações deverá ser cadastrado no SGE e, com o sistema alimentado, será possível selecionar um indicador e identificar lacunas entre o desempenho planejado e o realizado, orientando correções. Ferramentas como o gráfico de Pareto, entre outras, podem ser utilizadas para auxiliar na identificação de causas e soluções para essas lacunas, e a metodologia 5W2H – *What* (O quê?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Who* (Quem?), *How* (Como?) e *How Much* (Quanto custará?) – para estruturar os planos corretivos, assegurando reuniões produtivas e decisões alinhadas aos objetivos estratégicos. Essa estrutura representa o cuidado com que a Companhia trata os próprios dados e impulsiona o uso responsável e efetivo deles.

Todo esse processo é dividido em etapas que culminam na realização de reuniões em diferentes níveis hierárquicos e funcionais – **reuniões operacionais, táticas e estratégicas**.

As reuniões operacionais, táticas e estratégicas são fundamentais para garantir o alinhamento e tomada de decisão em diferentes níveis da organização. As reuniões operacionais, realizadas internamente em cada área, têm o objetivo de monitorar o desempenho diário e identificar, de forma imediata, possíveis desvios ou oportunidades de melhoria. Já as reuniões táticas envolvem a Assessoria de Planejamento, o Diretor da Área, o Gerente-Geral e, quando necessário, a equipe. Esses encontros permitem uma análise detalhada dos resultados, possibilitando a discussão de soluções e implementação de ajustes pontuais. Por fim, as reuniões estratégicas, conduzidas no âmbito da Diretoria Executiva, com o apoio da Assessoria de Planejamento Estratégico, têm a função de monitorar o desempenho global da organização e deliberar sobre recomendações para o realinhamento das metas, que podem ser aprovadas no exercício atual ou avaliadas no processo de revisão estratégica.

O processo de gestão estratégica da **Cedae** foi concebido para estabelecer, portanto, um fluxo contínuo de informação, com pontos de controle distribuídos ao longo do ano em datas pré-definidas, criando um calendário claro e eficiente para organizar as atividades de todos os envolvidos. Essa metodologia reconhece que o ciclo completo da gestão deve contemplar o acompanhamento detalhado da implementação da estratégia com monitoramento trimestral de indicadores, metas e resultados de curto prazo, e, também, a revisão estratégica anual, necessária para ajustar o rumo da Companhia de acordo com os desafios e as oportunidades que surgem.

A metodologia se apoia, ainda, em ciclos menores de monitoramento, que se iniciam com a análise dos resultados alcançados por cada área, consolidados e avaliados internamente por cada Diretoria, na sequência tratados de forma corporativa pela Assessoria de Planejamento e, por fim, debatidos pela Diretoria Executiva. Cada etapa desse processo é sustentada por dados confiáveis, que não apenas iluminam o desempenho estratégico, mas também orientam eventuais correções, sempre que necessário. Isso permite que

<sup>5</sup> Sistema de Gestão Estratégica (SGE): representa o sistema de gestão de todos os dados relacionados à estratégia.

ajustes sejam feitos de maneira ágil e precisa, desde o nível operacional, sem esperar a consolidação final do ciclo de monitoramento. Dessa forma, a Companhia se mantém em sintonia com o planejado, pronta para responder a cada novo desafio com eficácia e integridade.

Os macrofluxos de processos de monitoramento, avaliação e revisão da estratégia, bem como os cronogramas de atividades, podem ser encontrados no Apêndice 3.

Integrar a estratégia diretamente à realidade operacional da empresa assegura coerência e alinhamento com a missão, a visão e os valores institucionais. Além disso, uma metodologia própria facilita o engajamento interno e fortalece a governança e *accountability*, uma vez que define de forma clara os papéis e as responsabilidades em cada etapa do processo estratégico, desde o acompanhamento e monitoramento até a revisão e a avaliação contínua. Essa abordagem fortalece a cultura de melhoria contínua, essencial para a inovação constante e para garantir a eficiência e a sustentabilidade dos serviços.

Ainda nesse processo de gestão estratégica, foram estabelecidas duas diferentes metodologias de monitoramento de acordo com a qualificação das iniciativas estratégicas. As iniciativas qualificadas como projetos estratégicos, empreendimentos únicos e temporários com os objetivos específicos, de maior relevância para o atingimento dos objetivos estratégicos da Companhia, exigem um acompanhamento mais minucioso e detalhado. Nesse sentido, é recomendado o uso Sistema de Gestão de Projetos (SGP), já em utilização pela equipe da **Cedae** e parte integrante do ambiente digital da Companhia, para *input* de dados. O SGP será integrado ao SGE para facilitar a visualização analítica dos painéis de controle estratégicos, que pode ser feita em um único ambiente virtual.

Essa sistemática será descrita no tópico a seguir, quando será apresentado a todos o Escritório de Projetos da **Cedae**, criado com base em metodologia amplamente consolidada e que permitirá um acompanhamento mais próximo dos projetos estratégicos e/ou prioritários da Companhia, definindo os rituais de monitoramento, pontos de decisão e aspectos críticos a serem observados.

Na próxima seção, são apresentadas funções de controle, suporte e aprendizado atribuídas ao Escritório, contribuindo para a melhoria da gestão dos projetos estratégicos e o alinhamento com os objetivos estratégicos da **Cedae**.

## 8. A Criação do Escritório de Projetos da Cedae

Em meio à consolidação do Planejamento Estratégico e aos desafios impostos por frequentes mudanças no cenário político e econômico, a **Cedae** percebeu a necessidade de criar um centro de excelência de gestão de projetos que consolidasse práticas de gerenciamento de projetos e garantisse que todos os projetos sejam executados de forma alinhada com a estratégia e os objetivos da empresa, potencializando os resultados esperados e fortalecendo a capacidade institucional de atuação da gestão.

Nesse contexto, a **Cedae** instituiu o Escritório de Gerenciamento de Projetos Prioritários (EGPP), uma estrutura organizacional voltada à gestão centralizada e integrada do portfólio de projetos estratégicos, que segue as práticas apresentadas no PMBOK. A criação do EGPP representa um marco estratégico ao oferecer suporte estruturado à organização no enfrentamento da complexidade, contribuindo para a entrega de valor de forma significativa e mensurável.

Como núcleo de excelência em gerenciamento de projetos, o EGPP tem a responsabilidade de oferecer suporte técnico, orientar as equipes envolvidas e monitorar o desempenho dos projetos estratégicos em execução. O propósito central é o de aumentar a eficiência e eficácia na condução dos projetos, assegurando que as entregas ocorram nos prazos, com orçamentos e escopos definidos, promovendo a adoção de boas práticas e a geração de valor para a organização.

O EGPP deverá fornecer à alta administração dados atualizados e organizados para subsidiar a tomada de decisões com vistas a fortalecer a governança, garantir o alinhamento com os objetivos do Mapa Estratégico e promover uma maior transparência e eficiência no uso dos recursos.

Importante destacar que o EGPP terá caráter informativo e consultivo, sem prerrogativa de controle direto ou intervenção sobre os projetos estratégicos e está vinculado à Assessoria de Planejamento Estratégico (DPR-13), área integrante da estrutura da Diretoria da Presidência.

A **Cedae**, pela própria natureza, já desenvolve um grande conjunto de projetos. Com o objetivo de estabelecer prioridades no acompanhamento daqueles que estão fortemente associados ou condicionam o alcance das metas e dos objetivos estratégicos, foi desenvolvida uma metodologia de seleção de projetos estratégicos.

Assim, ao priorizar os projetos como estratégicos, garante-se o foco em iniciativas alinhadas à visão de futuro e ao posicionamento da empresa, evitando a dispersão de recursos.

Para compor o Portfólio de Projetos Estratégicos do exercício de 2025, a Diretoria Executiva selecionou 70 projetos para compor a carteira de projetos estratégicos, contemplando projetos de todas as diretorias. No entanto, durante a etapa de detalhamento, identificou-se que alguns projetos apresentavam correlações temáticas, possibilitando a aglutinação deles. Essa abordagem visou buscar sinergias e otimizar a gestão e o monitoramento, garantindo maior eficácia no acompanhamento da execução e dos resultados. Ao final desse processo de consolidação, permaneceram 46 projetos estratégicos para detalhamento e monitoramento ao longo da execução do plano estratégico. Esse portfólio de projetos encontra-se no Apêndice 4.

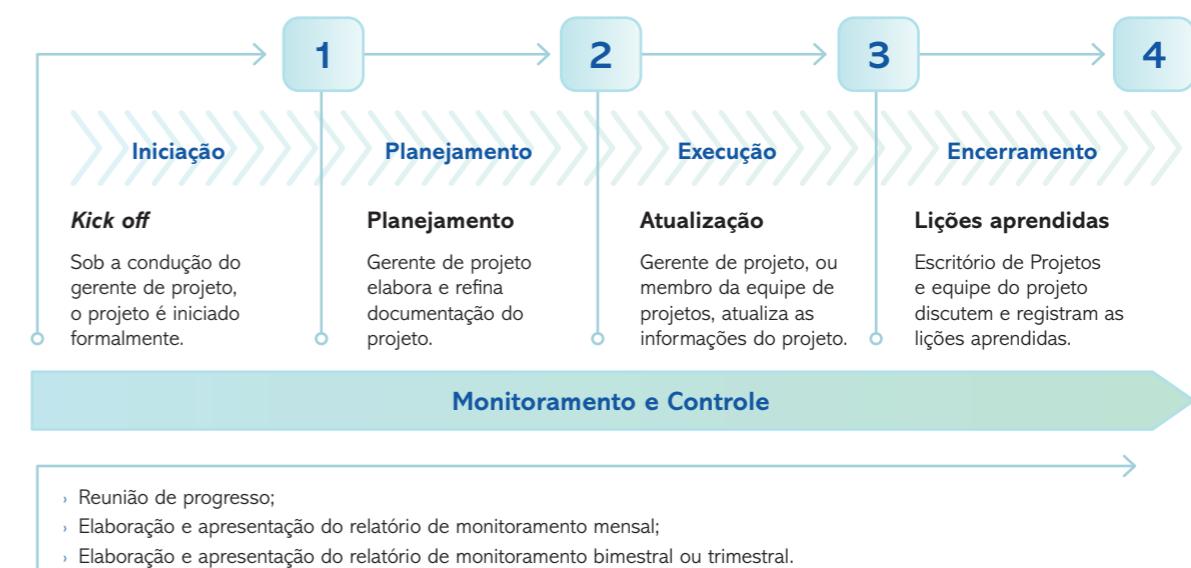
## 7.1. Sistemática de Monitoramento de Projetos Estratégicos

Um arcabouço de novas ferramentas foi criado ao longo do Planejamento Estratégico 2025-2029, parte integrante do Projeto Cedae 2030: uma metodologia própria de gestão estratégica; a Rede de Planejamento Estratégico; o Sistema de Gestão Estratégica (SGE), que ainda será integrado ao já existente SGP e o Escritório de Gerenciamento de Projetos Prioritários (EGPP). Para complementar essa sistemática de monitoramento, foi elaborada uma sistemática de monitoramento de projetos estratégicos, cujos princípios estão alinhados aos valores definidos no Planejamento Estratégico e representam, na prática, uma forma de materializar a execução desses valores.

A Sistemática de Monitoramento de Projetos da **Cedae** alinha boas práticas de gestão de projetos, como preconizadas pelo *Project Management Institute* (PMI), e define como os projetos serão acompanhados, abrangendo os rituais de monitoramento, as instâncias de decisão e os principais pontos a serem observados, contribuindo para a melhoria da gestão dos projetos e para o alinhamento com os objetivos estratégicos da Companhia. Esse monitoramento deverá ser conduzido de acordo com os seguintes princípios:

- › **Transparência:** todas as informações de desempenho dos projetos serão registradas no Sistema de Gestão de Projetos da **Cedae** (SGP) - ou em outro sistema que venha a cumprir essa função - e serão acompanhadas por todas as partes interessadas qualificadas;
- › **Periodicidade:** acompanhamento regular, com ciclos de reporte definidos;
- › **Foco nos Resultados:** concentração no alcance dos objetivos estratégicos, entregas previstas e valor gerado pelo projeto para a empresa e sociedade;
- › **Performance:** identificação proativa de desvios, garantindo a implementação de ações corretivas para mitigar riscos e reorientar os projetos, quando necessário.

**Figura 12 | Fluxo de Monitoramento**



Fonte: FGV, 2024.

A criação de uma metodologia estruturada com técnicas modernas de gestão, como proposto para a **Cedae**, não somente fortalecerá a organização, como permitirá que a Assessoria de Planejamento Estratégico e o Escritório de Gerenciamento de Projetos Prioritários atuem de forma consultiva, identificando marcos críticos e fornecendo suporte às áreas organizacionais. Isso facilitará a tomada de decisões e garantirá que os projetos mais relevantes recebam a devida atenção, além de contribuir para aprimorar o controle e monitoramento, fortalecendo a cultura de resultados.

## 9. Novos Sistemas Corporativos para Apoio aos Resultados

Como parte de um marco inovador para suportar todo o processo de monitoramento e avaliação do plano estratégico da **Cedae**, foi desenvolvido o Sistema de Gestão Estratégica (SGE), uma plataforma tecnológica criada para estruturar, acompanhar e revisar continuamente o desempenho estratégico da Companhia. Alinhado ao modelo do *Balanced Scorecard* (BSC) e aos princípios do ciclo PDCA, o sistema viabiliza o desdobramento dos objetivos estratégicos em perspectivas, indicadores, metas e iniciativas estratégicas, garantindo uma gestão orientada por dados.

Entre as principais funcionalidades, estão o cadastro estruturado dos elementos do plano estratégico, o monitoramento sistemático de indicadores e metas, o registro de iniciativas, além da análise automatizada de desvios. O SGE também consolida informações em relatórios gerenciais e painéis interativos que apoiam a tomada de decisão da alta administração.

Ao integrar planejamento, execução, monitoramento e revisão estratégica em uma única ferramenta, o SGE fortalece a governança, promove o alinhamento institucional e contribui para decisões mais ágeis, fundamentadas e eficazes. Esse sistema está integrado ao Sistema de Gestão de Projetos (SGP) — já em uso pela equipe da **Cedae** e parte integrante do ambiente digital da Companhia.

No SGE, foi desenvolvido o Painel de Controle Estratégico, uma ferramenta de visualização analítica que tem como objetivo integrar, em uma única plataforma, os principais componentes da execução da estratégia organizacional: objetivos, indicadores, iniciativas e atividades. Desenvolvido na plataforma *Qlik Sense*, o Painel oferece uma representação estruturada e dinâmica do progresso da organização em direção às metas definidas no plano estratégico. Essas análises orientarão os processos de monitoramento e revisão do plano, possibilitando ajustes tempestivos para correção de rota e, principalmente, a tomada de decisão pela alta gestão da Companhia.

Outra ferramenta integrada ao SGE é o Plano de Negócios da **Cedae**. Os cenários elaborados no Plano de Negócios da **Cedae** contemplam um horizonte de dez anos de projeções financeiras e têm como objetivo central garantir a universalização do abastecimento de água e esgotamento sanitário nos 15 municípios atendidos pela **Cedae**, promovendo a ampliação da capacidade instalada, o atendimento a novas demandas populacionais e a melhoria da eficiência operacional, incorporando a execução do Portfólio de Projetos Estratégicos, a materialização de riscos operacionais e as premissas ligadas a receitas, despesas, provisões para investimentos, inadimplência, amortizações, depreciações, operações financeiras, projeções macroeconômicas e provisões jurídicas.

A ferramenta foi estruturada para permitir ajustes periódicos de premissas e metas, em linha com a evolução da estratégia da Companhia.

Essa transformação digital representa um avanço relevante na maturidade da gestão estratégica e trará valor à **Cedae** ao aprimorar a eficiência, transparência e capacidade de entrega de resultados sustentáveis.

Figura 13 | Tela do Sistema de Gestão Estratégica (SGE)

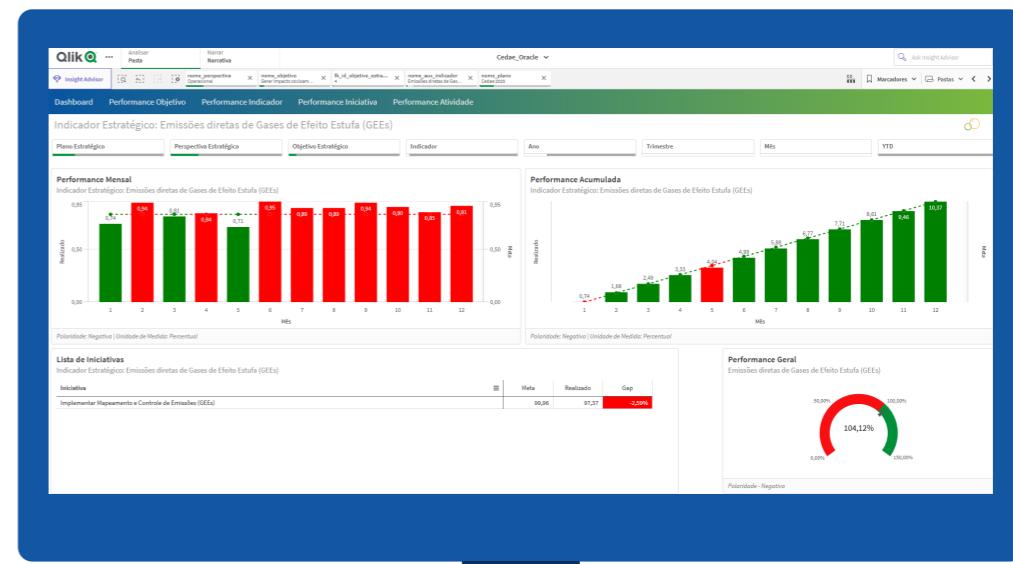


Figura 14 | Tela de Sistema de Gestão de Projetos (SGP)





## APÊNDICES

**1 - 6**

# Apêndice 1.

## Descrição dos Indicadores

### Resumo dos Indicadores da Perspectiva Financeira

Tabela de Indicadores da Perspectiva Financeira

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fórmula de Cálculo	Descrição dos Componentes das Fórmulas	Fontes de Dados	Polaridade
Sustentabilidade Econômico-Financeira	Conformidade Regulatória - Região Metropolitana	Percentual	(Percentual agenda regulatória: região metropolitana + percentual conformidade contratual: região metropolitana)/2	Média dos indicadores (agenda regulatória e conformidade contratual) - região metropolitana	DPR-7: Regulação	Positiva
	Conformidade Regulatória - Municípios do Interior	Percentual	(Percentual agenda regulatória: municípios do interior + percentual conformidade contratual: municípios do interior)/2	Média dos indicadores (agenda regulatória e conformidade contratual) - municípios do interior	DPR-7: Regulação	Positiva
	Valor das Contingências	Percentual	Variação do valor das contingências já contabilizadas e estabelecidas pelo indicador do tributário, trabalhista e civil (T1/TN - 1) - 1	Valor total da contingência (atual)/Valor total da contingência (trimestre passado)	Relatório de Contingência	Negativa
	Recuperação dos Valores de Processos Tributários	Percentual	(Valor total de processos tributários à receber recuperado/valor total de processos tributários a receber)*100	Valor total de processos tributários à receber recuperado = valores recuperados de processos tributários com valores à receber pela Cedae Valor total de processos tributários à receber = valor de processos tributários com valores à receber pela Cedae estipulado pela área	DJU/ DFI	Positiva
	Variação de Novas Contingências	Percentual	Variação do incremento de novas contingências no ano (T1/TN - 1) - 1	Variação do incremento de novas contingências no ano	Relatório de Contingência	Negativa
	Margem EBITDA	Percentual	(Valor EBITDA*100/Valor total de receitas líquidas)	Valor EBITDA = lucro da Companhia antes dos descontos com impostos, juros, amortização e depreciação Receita líquida = vendas brutas após a dedução dos impostos sobre vendas, descontos, abatimentos e devoluções	ITR/Balanço	Positiva

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fórmula de Cálculo	Descrição dos Componentes das Fórmulas	Fontes de Dados	Polaridade
Aumentar Margem Operacional	Despesas com Produtos Químicos por 1000m <sup>3</sup> Produzido	Número inteiro	$((\text{Total de despesas com produtos químicos do ano do exercício}/\text{volume de água produzido [1.000m}^3/\text{ano}]) \text{ no ano do exercício}) * 100 / ((\text{Total de despesas com produtos químicos do ano anterior}/\text{volume de água produzido [1.000m}^3/\text{ano}]) \text{ no ano anterior}) * 100) - 1$	Volume total de água produzida em 1.000m <sup>3</sup> por ano Despesa total com produtos químicos por ano (R\$)	IFS	Negativa
	Despesa com Energia por 1000m <sup>3</sup> Produzido	Número inteiro	$((\text{Total de despesas com energia elétrica do ano do exercício}/\text{volume de água produzido [1.000m}^3/\text{ano}]) \text{ no ano do exercício}) * 100 / ((\text{Total de despesas com energia elétrica do ano anterior}/\text{volume de água produzido [1.000m}^3/\text{ano}]) \text{ no ano anterior}) * 100) - 1$	Volume total de água produzida em 1.000m <sup>3</sup> por ano Despesa total com energia elétrica por ano (R\$)	IFS	Negativa
	Cobertura de Unidades no Mercado Livre de Energia	Percentual	(Total de unidades migradas/Total de unidades migráveis)*100	Unidades cuja energia provém de contrato firmado em ambiente de contratação livre/Unidades passíveis de conversão para o ambiente de contratação livre	DSG-7	Positiva
	Despesas com Pessoal Próprio por 1000m <sup>3</sup> Produzido	Percentual	$((\text{Total de despesas com pessoal próprio do ano do exercício}/\text{volume de água produzido [1.000m}^3/\text{ano}]) \text{ no ano do exercício}) * 100 / ((\text{Total de despesas com pessoal próprio do ano anterior}/\text{volume de água produzido [1.000m}^3/\text{ano}]) \text{ no ano anterior}) * 100) - 1$	Volume total de água produzida em 1.000m <sup>3</sup> por ano Despesa total com pessoal próprio por ano (R\$)	IFS	Negativa
	Despesas com Serviço de Terceiros por 1000m <sup>3</sup> Produzido	Número inteiro	$((\text{Total de despesas com serviço de terceiros do ano do exercício}/\text{volume de água produzido [1.000m}^3/\text{ano}]) \text{ no ano do exercício}) * 100 / ((\text{Total de despesas com serviço de terceiros do ano anterior}/\text{volume de água produzido [1.000m}^3/\text{ano}]) \text{ no ano anterior}) * 100) - 1$	Volume total de água produzida em 1.000m <sup>3</sup> por ano Despesa total com serviço de terceiros por ano (R\$)	IFS	Negativa

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fórmula de Cálculo	Descrição dos Componentes das Fórmulas	Fontes de Dados	Polaridade
Disponibilizar Recursos para Investimentos	Endividamento	Número inteiro	Divida líquida/Valor EBITDA	Dívida líquida = montante obtido ao subtrair o valor disponível no caixa da empresa do total de dívidas, seja relacionada a empréstimos ou financiamentos Valor EBITDA = lucro da companhia antes dos descontos com impostos, juros, amortização e depreciação Receita líquida = vendas brutas após a dedução dos impostos sobre vendas, descontos, abatimentos e devoluções	ITR/Balanço	Negativa
	Percentual de Investimentos pela Receita Líquida	Percentual	(Valor investido*100/Receita líquida)	Valor gasto com investimentos = valor total alocado para realização de investimentos que irão se traduzir em ativos em um ano	ITR/Balanço	Positiva
	Margem Líquida	Percentual	(Lucro Líquido*100/Receitas Líquidas)	Lucro líquido = receitas totais - custos totais - despesas totais - impostos Receita líquida = vendas brutas após a dedução dos impostos sobre vendas, descontos, abatimentos e devoluções	ITR/Balanço	Positiva

## Conformidade Regulatória – Região Metropolitana

Elaboração	Desenvolvido pela área de regulação e validado pela Presidência para monitorar a conformidade com contratos na região metropolitana.
Objetivo	Garantir a manutenção dos contratos e dos direitos de outorga, assegurando alinhamento com as exigências regulatórias.
Base de Referência	Normativas das agências reguladoras ANA e AGENERSA, incluindo instruções normativas, deliberações e resoluções.
Participantes da Elaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>Área de regulação: definição técnica do indicador conforme requisitos regulatórios;</li> <li>Diretoria Executiva: análise e validação do alinhamento estratégico.</li> </ul>
Impacto Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Receita: auxilia na manutenção dos contratos e dos direitos de outorga, refletindo na margem EBITDA;</li> <li>Redução de custos legais: evita despesas com litígios e sanções;</li> <li>Sustentabilidade econômico-financeira: com impacto na margem EBITDA, reflete em maior sustentabilidade econômico-financeira.</li> </ul>

## Conformidade Regulatória - Municípios do Interior

<b>Elaboração</b>	Desenvolvido pela área de regulação, validado pela Presidência, para monitorar a conformidade com contratos nos municípios do interior.
<b>Objetivo</b>	Garantir a manutenção dos contratos e direitos de outorga, assegurando alinhamento com as exigências regulatórias.
<b>Base de Referência</b>	Normativas das agências reguladoras ANA e AGENERSA, incluindo instruções normativas, deliberações e resoluções.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Área de regulação: definição técnica do indicador conforme requisitos regulatórios;</li> <li>› Diretoria Executiva: análise e validação do alinhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Receita: auxilia na manutenção dos contratos e direitos de outorga, refletindo na margem EBITDA;</li> <li>› Redução de custos legais: evita despesas com litígios e sanções;</li> <li>› Sustentabilidade econômico-financeira: com impacto na margem EBITDA, reflete em maior sustentabilidade econômico-financeira.</li> </ul>

## Variação de Novas Contingências

<b>Elaboração</b>	Definido pela área jurídica, com base na análise de informações que demonstram alguns passivos originados por processos conduzidos por outras áreas da empresa.
<b>Objetivo</b>	Reducir o surgimento de novas contingências, ajustando processos internos para minimizar passivos potenciais, como demandas judiciais e compromissos financeiros inesperados.
<b>Base de Referência</b>	Metas de variação do jurídico de quantitativo de processos (Quantidade de Processos Setor) e percentual de êxito setor.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DJU: definição do indicador e análise dos passivos gerados;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento da efetividade da redução.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Redução de custos legais: evita gastos com advocacia e processos judiciais;</li> <li>› Maior previsibilidade financeira: minimiza impactos imprevistos no fluxo de caixa;</li> <li>› Sustentabilidade econômico-financeira: garante maior estabilidade, previsibilidade financeira.</li> </ul>

## Valor das Contingências

<b>Elaboração</b>	Definido pela área jurídica, após deliberação com a Presidência e análise do diretor da DFI, com o objetivo de monitorar e apoiar iniciativas para reduzir as contingências e evitar o aumento no balanço.
<b>Objetivo</b>	Acompanhar e implementar ações para reduzir o valor das contingências, mitigando riscos financeiros e assegurando a sustentabilidade da empresa.
<b>Base de Referência</b>	Metas de variação do jurídico de valor das contingências por setor (Planilha Técnica Base de Referência, aba Valor Contingências Setor).
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DJU: definição do indicador e análise de impactos;</li> <li>› DFI: avaliação e suporte na execução das metas;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e aprovação do indicador.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Redução de custos legais: evita despesas advocatícias e judiciais;</li> <li>› Melhoria da margem EBITDA: redução de provisões financeiras e otimização de resultados;</li> <li>› Sustentabilidade econômico-financeira: diminuição do impacto de contingências no balanço, garantindo previsibilidade financeira.</li> </ul>

## Margem EBITDA

<b>Elaboração</b>	Aprovado pela Presidência com apoio da DFI, com o objetivo de medir o potencial de geração de caixa da empresa a partir da cadeia de valor primária da Organização, incentivando a eficiência dos processos e a otimização de custos operacionais e administrativos.
<b>Objetivo</b>	Monitorar e aumentar a margem EBITDA, garantindo maior eficiência operacional e otimização dos custos, se antecipando a eventos futuros já mapeados, e possível redução do valor dos contratos de outorga.
<b>Base de Referência</b>	Target estabelecido com base em simulações de cenários utilizando os valores do Plano de Negócios, comparados com benchmarks do setor de saneamento. A meta precisa ser igual ou superior a este target.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DFI: definição do indicador e análise de viabilidade financeira;</li> <li>› Áreas operacionais e administrativas: responsáveis por otimizar processos para reduzir custos;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e acompanhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aumento da margem operacional (EBIT): redução dos principais custos, incluindo produtos químicos, energia, pessoal próprio e serviços com terceiros;</li> <li>› Melhoria da margem líquida: desde que não haja impacto significativo de custos financeiros elevados;</li> <li>› Sustentabilidade econômico-financeira: maior geração de caixa, promovendo estabilidade e capacidade de investimento.</li> </ul>

## Recuperação dos Valores de Processos Tributários

<b>Elaboração</b>	Definido pela área jurídica, após deliberação com a Presidência e análise do diretor da DFI, para acompanhar a recuperação de valores provenientes de disputas fiscais.
<b>Objetivo</b>	Resgatar recursos financeiros de créditos tributários ou pagamentos indevidos, melhorando a liquidez e reduzindo o índice de endividamento.
<b>Base de Referência</b>	Planilha elaborada pelo tributário e DFI, que contabiliza aproximadamente R\$ 1 bilhão de passivo.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Área jurídica: definição do indicador e análise legal;</li> <li>› DFI: avaliação e suporte na execução da recuperação;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento dos impactos financeiros.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fortalecimento da liquidez: a recuperação de valores aumenta a disponibilidade de caixa;</li> <li>› Redução do índice de endividamento: melhora a estrutura financeira da organização;</li> <li>› Imunidade tributária: reduz o número de apontamentos que possam colocar em risco a imunidade tributária;</li> <li>› Sustentabilidade econômico-financeira: reduz a pressão sobre custos e melhora a previsibilidade financeira.</li> </ul>

## Despesas com Produtos Químicos por 1000m<sup>3</sup> Produzido

<b>Elaboração</b>	Proposto para monitorar o custo dos insumos químicos utilizados no tratamento de água ou efluentes, proporcional à quantidade de água produzida, comparado com o mesmo cálculo do ano anterior. Aprovado pela DSG, DFI e Presidência.
<b>Objetivo</b>	Limitar o aumento das despesas com produtos químicos por 1000m <sup>3</sup> de água produzida de um ano para o outro ao índice de inflação (IPCA).
<b>Base de Referência</b>	Elaborado com base na Planilha Técnica Base de Referência, abas Demonstrativo de Resultados, Benchmark e Desvio Orçamentário por Conta, considerando o volume de água produzida constante e o IPCA.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DSG: definição técnica dos insumos químicos e processos de utilização;</li> <li>› DFI: avaliação do impacto financeiro.</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e acompanhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Eficiência operacional: otimização do uso de produtos químicos, aprimorando o processo de aplicação e medição diária.</li> <li>› Redução de custos operacionais: impacto direto na margem operacional (EBIT) e na rentabilidade da empresa.</li> <li>› Sustentabilidade financeira: controle rigoroso dos insumos, garantindo equilíbrio entre custo e qualidade no tratamento da água.</li> </ul>

**Despesa com Energia por 1000m<sup>3</sup> Produzido**

<b>Elaboração</b>	Desenvolvido para medir o custo da energia elétrica utilizada na produção e distribuição de água proporcional ao volume produzido, comparado com o mesmo cálculo do ano anterior. Sugerido pela DSG. Aprovado pela DSG, DFI e Presidência.
<b>Objetivo</b>	Limitar o aumento das despesas com energia por 1000m <sup>3</sup> de água produzida de um ano para o outro ao índice de inflação (IPCA).
<b>Base de Referência</b>	Elaborado com base na Planilha Técnica Base de Referência, abas Demonstrativo de Resultados, <i>Benchmark</i> e Desvio Orçamentário por Conta, considerando o volume de água produzida constante e o IPCA.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› SUPEX II: proposição do indicador e análise da eficiência energética;</li> <li>› DSG: validação técnica e operacional;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e acompanhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Eficiência energética: controle do consumo para otimizar processos operacionais;</li> <li>› Redução de custos operacionais: diminuição das despesas com energia elétrica, melhorando a margem operacional (EBIT);</li> <li>› Sustentabilidade financeira: maior previsibilidade de custos, garantindo equilíbrio entre despesas e receita.</li> </ul>

**Despesas com Serviço de Terceiros por 1000m<sup>3</sup> Produzido**

<b>Elaboração</b>	Mede o custo dos serviços terceirizados em relação ao volume de água produzido, comparado com o mesmo cálculo do ano anterior. Avalia a eficiência operacional, na gestão de contratos. Este indicador foi aprovado pela DFI e Presidência.
<b>Objetivo</b>	Limitar o aumento das despesas serviços de terceiros por 1000m <sup>3</sup> de água produzida de um ano para o outro ao índice de inflação (IPCA).
<b>Base de Referência</b>	Elaborado com base na Planilha Técnica Base de Referência, abas Demonstrativo de Resultados, <i>Benchmark</i> e Desvio Orçamentário por Conta, considerando o volume de água produzida constante e o IPCA.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DFI: análise do impacto financeiro e controle de custos;</li> <li>› Áreas operacionais: avaliação da efetividade dos serviços terceirizados;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e aprovação.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Redução de custos operacionais: otimiza a relação custo-benefício dos serviços terceirizados;</li> <li>› Aumento da margem operacional: melhor eficiência financeira e maior rentabilidade;</li> <li>› Sustentabilidade econômica: maior controle sobre despesas e previsibilidade financeira.</li> </ul>

**Cobertura de Unidades no Mercado Livre de Energia**

<b>Elaboração</b>	Mede a proporção de unidades operacionais que utilizam energia adquirida no mercado livre em relação ao total de unidades da organização com essa possibilidade. O projeto já integra a operação da <b>Cedae</b> e, devido à relevância na redução de custos, foi sugerido como indicador pela DSG, aprovado pela DFI e Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Acompanhar e expandir a adesão ao mercado livre de energia, garantindo maior eficiência energética e redução de custos.
<b>Base de Referência</b>	Elaborado com base na Planilha Técnica Base de Referência, aba Unidades Migráveis.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› SUPEX II: proposição do indicador e análise da eficiência energética;</li> <li>› DSG: proposição do indicador e análise técnica;</li> <li>› DFI: avaliação do impacto financeiro e validação;</li> <li>› Presidência: aprovação e acompanhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Redução de custos com energia: a adesão ao mercado livre melhora a previsibilidade orçamentária e reduz despesas;</li> <li>› Melhoria da margem operacional: maior eficiência no consumo energético reflete em otimização de resultados financeiros;</li> <li>› Sustentabilidade financeira: estratégia alinhada à redução de custos e estabilidade da operação.</li> </ul>

**Endividamento**

<b>Elaboração</b>	Mede a dependência de recursos de terceiros em relação ao EBITDA, estipulando um endividamento prudente de até 2,5x EBITDA — nível que equilibra alavancagem e capacidade de pagamento. Aprovado pela Presidência com apoio da DFI.
<b>Objetivo</b>	Monitorar o nível de endividamento para equilibrar a capacidade de investimento sem comprometer a saúde financeira.
<b>Base de Referência</b>	Estimado com base em simulações de cenários utilizando os valores do Plano de Negócios, comparados com <i>benchmarks</i> do setor de saneamento.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DFI: definição do indicador e análise da estrutura de capital;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento do nível de alavancagem.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Redução ou aumento da alavancagem financeira: melhorar a relação entre dívida líquida e capacidade operacional de geração de caixa;</li> <li>› Maior solidez financeira: diminui riscos para investidores e credores;</li> <li>› Disponibilização de recursos para investimentos: garantir a disponibilidade de recursos financeiros para os investimentos necessários para alcançar as metas do Plano Estratégico.</li> </ul>

**Despesas com Pessoal Próprio por 1000m<sup>3</sup> Produzido**

<b>Elaboração</b>	Mede o custo da folha de pagamento em relação ao volume de água produzido, comparado com o mesmo cálculo do ano anterior. Reflete a eficiência na gestão de recursos humanos e foi proposto pelo RH e aprovado pela DFI, Diretoria Executiva e Presidência.
<b>Objetivo</b>	Otimizar a estrutura de pessoal, alinhando o quadro funcional às exigências do novo modelo de negócio, com foco na eficiência operacional e na sustentabilidade financeira.
<b>Base de Referência</b>	Elaborado com base na Planilha Técnica Base de Referência, abas Demonstrativo de Resultados, <i>Benchmark</i> e Desvio Orçamentário por Conta, considerando o volume de água produzida constante.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› RH: definição e análise da eficiência na gestão de pessoal;</li> <li>› DFI: avaliação financeira e impacto na margem operacional;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e acompanhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aumento da eficiência operacional: melhor aproveitamento da equipe sem comprometer a qualidade do serviço;</li> <li>› Otimização de custos: controle sobre despesas com pessoal melhora a margem operacional (EBIT);</li> <li>› Sustentabilidade financeira: melhor alocação do quadro funcional conforme a necessidade da operação.</li> </ul>

**Percentual de Investimentos pela Receita Líquida**

<b>Elaboração</b>	Mede a proporção da receita líquida dedicada a investimentos em ativos, projetos ou melhorias. Sugerido por diversas diretorias e aprovado pela Presidência, DFI e Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Demonstrar o compromisso da organização com o Novo Marco Legal do Saneamento, o crescimento, a inovação e a sustentabilidade operacional, refletindo sua capacidade de reinvestir os recursos gerados.
<b>Base de Referência</b>	Será estimado com base em simulações de cenários utilizando os valores do Plano de Negócios, comparados com <i>benchmarks</i> do setor de saneamento.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DFI: avaliação do impacto financeiro e validação do percentual de investimento;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento da capacidade de reinvestimento;</li> <li>› Diversas diretorias: sugestão do indicador para alinhamento com os objetivos estratégicos.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aumento da capacidade produtiva: recursos destinados à eficiência operacional e inovação;</li> <li>› Aumento da resiliência operacional: destinando recursos para obras que garantam a continuidade do abastecimento;</li> <li>› Redução de custos operacionais: melhor gestão dos investimentos pode otimizar despesas futuras;</li> <li>› Disponibilização de recursos para investimentos: fortalecimento da estratégia financeira para crescimento sustentável.</li> </ul>

## Margem Líquida

<b>Elaboração</b>	Mede a eficiência da empresa na conversão da receita líquida em lucro líquido, refletindo a saúde financeira e sustentabilidade. Aprovado pela Presidência, DFI e Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Avaliar a capacidade da empresa de controlar custos e despesas, garantindo maior rentabilidade e sustentabilidade a longo prazo.
<b>Base de Referência</b>	Será estimado com base em simulações de cenários utilizando os valores do Plano de Negócios, comparados com <i>benchmarks</i> do setor de saneamento.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DFI: definição e monitoramento do indicador;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e alinhamento com os objetivos financeiros.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fortalecimento da saúde financeira: indicador fundamental para análise do mercado e tomada de capital;</li> <li>› Aumento da geração de caixa: redução de custos e melhoria da lucratividade operacional;</li> <li>› Disponibilização de recursos para investimentos: expansão sustentável sem comprometer a estrutura financeira;</li> <li>› Ser uma empresa atrativa na captação de recurso através de lançamento de debêntures ou a participação de novos acionistas.</li> </ul>

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fórmula de Cálculo	Descrição dos Componentes das Fórmulas	Fontes de Dados	Polaridade
<b>Aumentar a Resiliência e Eficiência das Operações</b>	Atendimento dos Valores Contratuais das Metas do DMP - Índice Duração Média de Paralisações Não Programadas (Grandes Sistemas)	Percentual	(Quantidade de sistemas com a meta de DMP - Índice Duração Média de Paralisações Não Programadas atingida/Quantidade de sistemas)*100	DMP = QD003/QD002 QD002: somatório do número de paralisações não programadas, parciais ou totais, dos sistemas de produção, com duração superior a quatro horas; e QD003: somatória da duração de paralisações não programadas, parciais ou totais, dos sistemas de produção, com duração superior a seis horas	DSG-5 (Consolidação GGL + GIL + GCQ)	Negativa
	Número de Eventos Não Programados (Sistemas do Interior)	Número inteiro	Número de eventos não programados	Conforme requisitado pela AGENERSA	DPR-7 - Ass. Regulação	Negativa
	Índice de Suficiência da Produção de Água (Grandes Sistemas)	Percentual	(VAO/VAP)*100	VAO: volume mensal de água tratada ofertado e cada um dos pontos de entrega (PE) VAP: volume mensal de água tratada planejado para cada um dos pontos de entrega (PE)	AGENERSA	Positiva
	Percentual dos Sistemas que Atingiram a Meta de IQA - Índice de Qualidade da Água (Grandes Sistemas)	Percentual	(Quantidade de sistemas com a meta de IQA - Índice de qualidade da água atingida/Quantidade de sistemas atendidos)*100	Cálculo do índice de qualidade da água final (IQA final)  IQA final = (% AmDP Gosto) x 0,200 + (%AmDP Cor) x 0,150 + (%AmDP Turbidez) x 0,350 + (%AmDP Coliformes) x 0,125 + (%AmDP Cloro) x 0,125 + (%AmDP Fluoreto) x 0,050	Gerência Controle de Qualidade	Positiva
<b>Assegurar a Quantidade Adequada e a Qualidade dos Serviços Prestados</b>	Percentual dos Sistemas que Atingiram a Meta de IQA - Índice de Qualidade da Água (Sistemas do Interior)	Percentual	(Quantidade de municípios com a meta de IQA atingida/Quantidade de municípios atendidos)*100	Cálculo do índice de qualidade da água final (IQA final)  IQA final = (% AmDP Gosto) x 0,200 + (%AmDP Cor) x 0,150 + (%AmDP Turbidez) x 0,350 + (%AmDP Coliformes) x 0,125 + (%AmDP Cloro) x 0,125 + (%AmDP Fluoreto) x 0,050	GCQ - DDC	Positiva
	Percentual dos Sistemas que Atingiram a Meta de IQA - Índice de Qualidade da Água (Grandes Sistemas)	Percentual	(Quantidade de sistemas com a meta de IQA atingida/Quantidade de sistemas atendidos)*100	Cálculo do índice de qualidade da água final (IQA final)  IQA final = (% AmDP Gosto) x 0,200 + (%AmDP Cor) x 0,150 + (%AmDP Turbidez) x 0,350 + (%AmDP Coliformes) x 0,125 + (%AmDP Cloro) x 0,125 + (%AmDP Fluoreto) x 0,050	GCQ - DDC	Positiva

## Resumo dos Indicadores da Perspectiva Operacional

### Tabelas de Indicadores da Perspectiva Operacional

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fórmula de Cálculo	Descrição dos Componentes das Fórmulas	Fontes de Dados	Polaridade
<b>Gerar Impacto Socioambiental Positivo</b>	Áreas de Proteção de Mananciais Restauradas ou Conservadas	Número inteiro	Hectares restaurados ou conservados (acumulado)	Quantidade de áreas (em Ha) restauradas ou conservadas (número acumulado)	SUPEX II	Positiva
	Emissões Diretas de Gases de Efeito Estufa (GEEs)	Percentual	Tonelada de CO <sub>2</sub> e - Escopo 1	Cálculo obtido por meio das ferramentas de cálculo do GHG Protocol Brasil - escopo 1, para inventário corporativo	SUPEX II	Negativa
	Taxa de Sucesso de Projetos Socioambientais	Percentual	(Número de projetos socioambientais monitorados dentro do cronograma/número de projetos socioambientais total)*100	1) Número de projetos socioambientais monitorados dentro do cronograma = são projetos socioambientais que estão cumprindo com os objetivos e metas além de estarem dentro do cronograma proposto. Só pode ser considerado projeto dentro do cronograma aquele que receber aprovação do monitoramento quanto à qualidade da entrega  2) Número de projetos socioambientais total= somatório de todos os projetos socioambientais em andamento	SUPEX II	Positiva
	Percentual de Unidades Regularizadas (Sistemas do Interior)	Percentual	(Unidades regularizadas/Total de unidades operacionais ativas)*100	Unidades regularizadas = ETEs (estações de tratamento de esgoto). Esse fator será dividido por todas as demais unidades em operação	DSG	Positiva
	Produção de Água com Licença Ambiental Concedida (Grandes Sistemas)	Percentual	(PL (m <sup>3</sup> )/ PT (m <sup>3</sup> )) (DSG+DDC)*100	PL = Produção licenciada (somadas as unidades da DDC e DSG) PT = Produção total (somadas as unidades da DDC e DSG)	DSG	Positiva

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fórmula de Cálculo	Descrição dos Componentes das Fórmulas	Fontes de Dados	Polaridade
Buscar a Universalização dos Municípios Atendidos até 2033	Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de População Atendida Com Coleta e Tratamento de Esgoto (Sistemas do Interior)	Percentual	(Quantidade de municípios com a meta de percentual da população atendida com coleta e tratamento de esgoto atingida/ Quantidade de municípios atendidos)*100	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual da população atendida com coleta e tratamento = quantidade de economias residenciais de esgoto ativas + inativas + factíveis/quantidade de domicílios residenciais na área de abrangência;</li> <li>Quantidade de economias residenciais ativas de esgoto = quantidade de economias residenciais ativas de esgoto (economias): domicílios usufruindo dos serviços de coleta de esgoto [ativa + cortadas (faturando)], de acordo com o cadastro da Cedae (adaptado resolução ANA 106/2021);</li> <li>Quantidade de economias residenciais inativas de esgoto (economias): domicílios com disponibilidade dos serviços de coleta de esgoto [inativa + factível + autorizado não faturado + clandestino (não faturando)] + domicílios atendidos por métodos alternativos e descentralizados autorizados, de acordo com o cadastro da Cedae (adaptado resolução ANA 106/2021);</li> <li>Quantidade de domicílios residenciais existentes na área de abrangência da Cedae (domicílios). Essa informação deverá prioritariamente ser obtida junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), salvo cálculo mais atualizado elaborado pelo município, com anuência da agência reguladora.</li> </ul>	Área Molhada (distritos atendidos com rede informados pela DDC)	Positiva
	Contratos Regularizados com os Municípios	Percentual	(Quantidade de municípios com contrato regularizado/Quantidade de municípios em que há prestação de serviços)*100	Quantidade de municípios atendidos pela Cedae	DDC	Positiva
	Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de Índice de Evasão de Receitas	Percentual	(Quantidade de municípios com a meta de índice de evasão de receitas atingida/ Quantidade de municípios atendidos)*100	Evasão de receita = falta de cobrança, fraudes e inadimplências	DDC	Negativa
	Índice de Perda na Produção (Sistemas de Interior)	Percentual	(Perda na Produção(m³)/ Volume Captado(m³))*100	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perda na produção = volume produzido - volume captado;</li> <li>Volume produzido = volume macromedido + volume estimado nas saídas das ETAs;</li> <li>Volume captado = volume macromedido + volume estimado nas entradas das ETAs</li> </ul>	DDC	Negativa
	Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de População Atendida Com Abastecimento de Água (Sistemas do Interior)	Percentual	(Quantidade de sistemas com a meta de percentual da população atendida com abastecimento de água atingida/ Quantidade de sistemas atendidos)*100	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percentual da população atendida com abastecimento de água tratada = quantidade de economias residenciais de águas ativas + inativas + factíveis/ quantidade de domicílios residenciais na área de abrangência;</li> <li>Quantidade de economias residenciais ativas de água = quantidade de economias residenciais ativas de água (economias): domicílios usufruindo dos serviços de abastecimento de água [ativa + cortadas (faturando)], de acordo com o cadastro da edae (adaptado resolução ANA 106/2021);</li> <li>Quantidade de economias residenciais inativas de água (economias): domicílios com disponibilidade dos serviços de abastecimento de água [inativa + factível + autorizado não faturado + clandestino (não faturando)] + domicílios atendidos por métodos alternativos e descentralizados autorizados, de acordo com o cadastro da Cedae (adaptado Resolução ANA 106/2021);</li> <li>Quantidade de domicílios residenciais existentes na área de abrangência da Cedae (domicílios). Esta informação deverá prioritariamente ser obtida junto ao Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), salvo cálculo mais atualizado elaborado pelo município, com anuência da agência reguladora.</li> </ul>	Área Molhada (Distritos atendidos com rede informados pela DDC)	Positiva

Fonte: FGV, 2024

## Áreas de Proteção de Mananciais Restauradas ou Conservadas

<b>Elaboração</b>	Sugerido pela SUPEX II e aprovado pela Diretoria Executiva, reforçando o compromisso da Cedae com a preservação e recuperação de áreas críticas para a qualidade e disponibilidade dos recursos hídricos.
<b>Objetivo</b>	Monitorar e ampliar o esforço de conservação e restauração de mananciais, garantindo impacto socioambiental positivo.
<b>Base de Referência</b>	Baseado nos dados do Portal Mantiqueira e no relatório e metas definidas com as ações planejadas pela SUPEX II/GSA.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SUPEX II: proposição e acompanhamento do indicador;</li> <li>Diretoria Executiva: validação e monitoramento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento da área de restauração ambiental: expansão das regiões protegidas;</li> <li>Maior impacto socioambiental: proteção da biodiversidade e segurança hídrica para sociedade;</li> <li>Fortalecimento da sustentabilidade corporativa: compromisso com práticas ambientais responsáveis.</li> </ul>

## Emissões Diretas de Gases de Efeito Estufa (GEEs)

<b>Elaboração</b>	Mede as emissões diretas de gases de efeito estufa provenientes das operações da empresa. Sugerido pela SUPEX II e aprovado pela Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Reducir as emissões de GEEs, alinhando-se às estratégias socioambientais e promovendo a transição para uma economia de baixo carbono.
<b>Base de Referência</b>	Baseado no Relatório de Emissões Anuais da <b>Cedae</b> e na meta definida com as ações planejadas pela SUPEX II.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SUPEX II: definição do indicador e planejamento das ações de redução;</li> <li>Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento dos impactos ambientais.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mitigação das mudanças climáticas: redução da pegada de carbono;</li> <li>Fortalecimento da reputação institucional: compromisso com a sustentabilidade;</li> <li>Redução de custos e eficiência operacional: minimização do impacto ambiental das operações.</li> </ul>

## Taxa de Sucesso de Projetos Socioambientais

<b>Elaboração</b>	Mede o percentual de projetos socioambientais que atingem os próprios objetivos. Sugerido pela SUPEX II e aprovado pela Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Avaliar a eficácia das iniciativas ambientais e sociais, garantindo impacto positivo para a sociedade e o meio ambiente.
<b>Base de Referência</b>	Taxa definida pela SUPEX II/GSA.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SUPEX II: definição e monitoramento do indicador;</li> <li>Diretoria Executiva: validação e acompanhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior impacto socioambiental: projetos mais eficazes e bem-estruturados;</li> <li>Fortalecimento da reputação institucional: demonstração de responsabilidade socioambiental;</li> <li>Mitigação dos impactos ambientais: resultados tangíveis na redução de efeitos ambientais adversos.</li> </ul>

**Percentual de Unidades Regularizadas (Sistemas do Interior)**

<b>Elaboração</b>	Mede a proporção de sistemas no interior que obtiveram as licenças ambientais necessárias. Indicador estratégico aprovado pela DDC e Presidência.
<b>Objetivo</b>	Assegurar a conformidade legal e o compromisso com a sustentabilidade.
<b>Base de Referência</b>	Cronograma anual de unidades a serem regularizadas (Planilha Técnica Base de Referência, aba Regularizadas).
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DDC: definição do indicador e acompanhamento das regularizações;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e monitoramento da conformidade.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Maior conformidade legal: redução do risco regulatório;</li> <li>› Valorização econômica e reputacional: fortalecimento da imagem institucional;</li> <li>› Maior impacto socioambiental: preservação ambiental e sustentabilidade operacional.</li> </ul>

**Número de Eventos Não Programados (Sistemas do Interior)**

<b>Elaboração</b>	Mede a quantidade de ocorrências inesperadas que impactam a operação dos sistemas no interior. Gerido atualmente pela DDC, sendo uma obrigação contratual.
<b>Objetivo</b>	Monitorar e reduzir eventos não programados, promovendo melhoria na manutenção preventiva, gestão de riscos e eficiência operacional.
<b>Base de Referência</b>	Planilha Técnica Base de Referência, aba Paralisação.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DDC: definição e monitoramento do indicador;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e acompanhamento dos impactos operacionais.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Redução de interrupções operacionais: aumento da estabilidade e confiabilidade dos serviços;</li> <li>› Diminuição de custos corretivos: maior eficiência na alocação de recursos e equipamentos;</li> <li>› Melhoria na capacidade de planejamento: prevenção de falhas e resposta mais ágil a imprevistos;</li> <li>› Aumento da resiliência operacional: melhorando a continuidade do abastecimento.</li> </ul>

**Produção de Água com Licença Ambiental Concedida (Grandes Sistemas)**

<b>Elaboração</b>	Mede a parcela da produção de água que opera em conformidade com as licenças ambientais. Indicador estratégico aprovado pela DDC, DSG, SUPEX II e Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Garantir a sustentabilidade operacional, conformidade regulatória e segurança da produção de água.
<b>Base de Referência</b>	Planilha Técnica Base de Referência, aba Regularizadas.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DDC, DSG e SUPEX II: definição do indicador e acompanhamento das licenças;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e monitoramento do cumprimento regulatório.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Redução de riscos ambientais e regulatórios: conformidade com a legislação ambiental;</li> <li>› Valorização econômica e reputacional: maior transparência e credibilidade institucional;</li> <li>› Maior impacto socioambiental: sustentabilidade dos recursos hídricos e segurança para a população.</li> </ul>

**Percentual dos Sistemas que Atingiram a Meta de IQA - Índice de Qualidade da Água (Grandes Sistemas)**

<b>Elaboração</b>	Mede o cumprimento das metas de qualidade da água fornecida nos grandes sistemas, seguindo padrões regulamentares e critérios técnicos. Gerido pela DSG, sendo uma obrigação contratual.
<b>Objetivo</b>	Garantir que a qualidade da água esteja em conformidade com os parâmetros estabelecidos, assegurando segurança sanitária e excelência no serviço.
<b>Base de Referência</b>	Planilha Técnica Base de Referência, aba IQA por sistema.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DSG: definição e monitoramento do indicador;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e acompanhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Proteção da saúde pública: monitoramento contínuo da qualidade da água;</li> <li>› Fortalecimento da confiança da população: transparência e segurança no fornecimento;</li> <li>› Eficiência no tratamento e distribuição: otimização do uso dos recursos hídricos e redução de perdas.</li> </ul>

**Atingimento dos Valores Contratuais das Metas do DMP - Índice de Duração****Média de Paralisações Não Programadas (Grandes Sistemas)**

<b>Elaboração</b>	Mede o cumprimento das metas estabelecidas para a redução do tempo médio de paralisações não programadas em grandes sistemas operacionais. Gerido atualmente pela DSG, sendo uma obrigação contratual.
<b>Objetivo</b>	Avaliar a eficiência na gestão de manutenção e resposta a falhas, garantindo maior confiabilidade e continuidade dos serviços prestados.
<b>Base de Referência</b>	Planilha Técnica Base de Referência, aba DMP.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DSG: gestão e monitoramento do indicador;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento dos resultados.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Maior resiliência operacional: redução do tempo de indisponibilidade e fortalecimento da capacidade de resposta;</li> <li>› Otimização de recursos: melhor planejamento e redução de custos corretivos;</li> <li>› Continuidade operacional: minimização de perdas financeiras e produtivas.</li> </ul>

**Percentual dos Sistemas que Atingiram a Meta de IQA - Índice de Qualidade da Água (Sistemas do Interior)**

<b>Elaboração</b>	Mede o cumprimento das metas de qualidade da água fornecida nos sistemas do interior, seguindo padrões regulamentares e critérios técnicos. Gerido pela DDC, sendo uma obrigação contratual.
<b>Objetivo</b>	Garantir que a qualidade da água esteja em conformidade com os parâmetros estabelecidos, assegurando segurança sanitária e excelência no serviço.
<b>Base de Referência</b>	Planilha Técnica Base de Referência, aba IQA por município.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DDC: definição e monitoramento do indicador;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e acompanhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Proteção da saúde pública: monitoramento contínuo da qualidade da água;</li> <li>› Fortalecimento da confiança da população: transparência e segurança no fornecimento;</li> <li>› Eficiência no tratamento e distribuição: otimização do uso dos recursos hídricos e redução de perdas.</li> </ul>

### Índice de Suficiência da Produção de Água (Grandes Sistemas)

<b>Elaboração</b>	Avalia a capacidade dos sistemas de produzir água em volume suficiente para atender à demanda, garantindo eficiência e sustentabilidade. Gerido pela DSG, sendo uma obrigação contratual.
<b>Objetivo</b>	Monitorar a produção de água tratada para garantir fornecimento contínuo e adequado, alinhado às exigências contratuais e operacionais.
<b>Base de Referência</b>	Contratos de produção.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DSG: definição e monitoramento da suficiência da produção;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e acompanhamento estratégico.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Garantia da disponibilidade hídrica: atendimento eficiente à demanda contratual;</li> <li>› Redução de riscos de escassez: monitoramento contínuo para evitar déficits de produção;</li> <li>› Otimização dos processos operacionais: maior eficiência no tratamento e distribuição.</li> </ul>

### Índice de Perda na Produção (Sistemas de Interior)

<b>Elaboração</b>	Mede as perdas de água durante o processo de produção. Reduzir as perdas é fundamental para garantir que a quantidade de água tratada atenda às demandas reais, evitando desperdícios e promovendo eficiência operacional.
<b>Objetivo</b>	Acompanhar a eficiência na redução na perda de água durante o processo de produção.
<b>Base de Referência</b>	Base de dados gerada a partir da instalação dos macromedidores.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DDC: gestão e monitoramento do indicador;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento dos resultados.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Maior eficiência operacional: a busca da melhoria contínua fortalece melhoria e correções operacionais;</li> <li>› Redução de custos: a redução das perdas poderá reduzir a quantidade de água produzida, consequentemente os custos associados ao tratamento;</li> <li>› Melhoria da margem: a redução de custos de produção aumenta a margem operacional.</li> </ul>

### Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de População Atendida com Coleta e Tratamento de Esgoto (Sistemas do Interior)

<b>Elaboração</b>	Mede o cumprimento das metas de ampliação dos serviços de coleta e tratamento de esgoto nos municípios atendidos. Reflete o compromisso com a universalização dos serviços de saneamento até 2033.
<b>Objetivo</b>	Monitorar e garantir o acesso ao saneamento básico, promovendo melhorias na qualidade de vida e saúde pública da população atendida.
<b>Base de Referência</b>	Planilha Técnica Base de Referência, aba Universalização Esgoto.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DDC: definição do indicador e monitoramento das metas;</li> <li>› Regulação: monitoramento;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento dos resultados.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Expansão da cobertura de saneamento: acesso ampliado a serviços de esgoto;</li> <li>› Redução de desigualdades regionais: melhoria na qualidade de vida das áreas atendidas;</li> <li>› Cumprimento de metas legais e ambientais: alinhamento com o marco regulatório do saneamento.</li> </ul>

### Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de Índice de Evasão de Receitas (Sistemas do Interior)

<b>Elaboração</b>	Esse indicador vai avaliar o valor que a organização deveria ter arrecadado, mas que não foi efetivamente cobrado ou recebido devido a falhas na gestão, fraudes, inadimplências ou outros fatores.
<b>Objetivo</b>	Acompanhar a eficiência na gestão para identificar vulnerabilidades e implementar medidas corretivas para minimizar perdas.
<b>Base de Referência</b>	Dados gerados a partir da execução das iniciativas estratégicas.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› DFI: gestão e monitoramento do indicador;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento dos resultados.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aumento da receita: a redução da evasão recupera a receita perdida;</li> <li>› Melhoria da margem: a recuperação da receita aumenta a margem líquida e o fluxo de caixa.</li> </ul>

### Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de População Atendida com Abastecimento de Água (Sistemas do Interior)

<b>Elaboração</b>	Mede o cumprimento das metas de ampliação do abastecimento de água para a população atendida pelos contratos nos municípios do interior. Reflete o compromisso com a universalização do saneamento até 2033.
<b>Objetivo</b>	Monitorar e garantir o acesso contínuo à água potável, promovendo saúde pública e qualidade de vida.
<b>Base de Referência</b>	Planilha Técnica Base de Referência, aba Universalização Água.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Área de regulação: definição do indicador e acompanhamento das metas;</li> <li>› DDC: operacionalização;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e suporte na universalização do abastecimento.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Expansão do acesso à água potável: garantia de disponibilidade hídrica para a população;</li> <li>› Redução de desigualdades sociais: melhoria da qualidade de vida em áreas com abastecimento precário;</li> <li>› Cumprimento das metas do marco regulatório: alinhamento com políticas públicas de universalização do saneamento;</li> <li>› Eficiência na distribuição: redução de perdas e melhor aproveitamento dos recursos hídricos.</li> </ul>

### Contratos Regularizados com os Municípios

<b>Elaboração</b>	Mede a proporção de contratos vigentes e formalizados em conformidade com as exigências legais. Sugerido pela área de regulação e aprovado pela Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Garantir a continuidade dos serviços, segurança jurídica e fortalecimento do relacionamento institucional com os municípios atendidos.
<b>Base de Referência</b>	Contratos de programa com os municípios.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Área de Regulação: definição e acompanhamento da regularização contratual;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e suporte na gestão de contratos.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Segurança jurídica e institucional: redução de riscos operacionais e regulatórios;</li> <li>› Garantia da continuidade dos serviços: evita descontinuidade na prestação dos serviços públicos;</li> <li>› Fortalecimento da relação com os municípios: transparência e previsibilidade na gestão dos contratos.</li> </ul>

## Resumo dos Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos

Tabelas de Indicadores da Perspectiva dos Processos Internos

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fórmula de Cálculo	Descrição dos Componentes das Fórmulas	Fontes de Dados	Polaridade
Transformar pela Inovação	Taxa de Sucesso de Projetos de Inovação	Percentual	(Número de projetos de inovação monitorados dentro do cronograma / Número de projetos de inovação total)*100	1) Número de projetos de inovação monitorados dentro do cronograma = são projetos de inovação que estão cumprindo com os objetivos e metas além de estarem dentro do cronograma proposto. Só pode ser considerado projeto dentro do cronograma aquele que receber aprovação do monitoramento quanto à qualidade da entrega 2) Número de projetos de inovação total = somatório de todos os projetos de inovação em andamento	SUPEX II	Positiva
Fortalecer o Sistema de Governança	Nível de Maturidade de Governança	Número inteiro	De acordo com matriz - escala de maturidade elaborada	Ver planilha de matriz de maturidade de governança	SUPEX I	Positiva
Ampliar o Desempenho e a Segurança Através da Tecnologia	Demandas Abertas na Ouvidoria	Percentual	(Total de demandas abertas no ano/total de demandas abertas no ano anterior)*100	O número de demandas abertas no controle interno da área	Controle Interno da Ouvidoria e Plataforma	Negativa

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fórmula de Cálculo	Descrição dos Componentes das Fórmulas	Fontes de Dados	Polaridade
Aumentar Eficiência dos Processos Internos	Desvio da Carteira	Percentual	(Desvio de execução (projeto)*Qt. projetos + Desvio de execução (ações)*Qt. ações/(Qt.projetos + Qt. ações) - 1)*100	Projetos em execução Ações em execução	Sistema CPE (Apex) e Qlik Sense	Negativa
	Percentual do Orçamento Alocado em Projetos Estratégicos	Percentual	(Valor orçado para iniciativas estratégicas/Valor total do orçamento das iniciativas da Cia.)*100	Valor orçado para iniciativas estratégicas/Valor total do orçamento	IFS	Positiva
	Desvio Orçamentário	Percentual	(Valor orçamento executado*100)/Valor do orçamento previsto	Valor de orçamento executado = Valor nominal executado ao término do trimestre Valor orçado = valor previsto, orçado para execução no trimestre (pactuado no ano anterior, na composição do ciclo orçamentário)	GOR - Orçamento e Planejamento	Negativa
	Taxa de Sucesso das Licitações	Percentual	(Número de licitações adjudicadas/ Total de licitações realizadas (incluindo tentativas))*100	Licitações públicas "bem sucedidas" em relação ao total de "licitações públicas" realizadas no ano de avaliação e nos dois anos anteriores. Se não tiverem sido feitas licitações públicas nesse período, devem-se considerar os dados do último ano em que elas ocorreram	Aquarating (BID e IWA)	Positiva
	Fluxos Implementados no IFS	Número inteiro	Somatório dos processos implementados no IFS	Número informado pela GTI	IFS	Positiva

Fonte: FGV, 2024.

### Taxa de Sucesso de Projetos de Inovação

Elaboração	Mede o percentual de projetos de inovação que alcançam os objetivos. Sugerido pela SUPEX II e aprovado pela Presidência.
Objetivo	Avaliar a eficácia na implementação de soluções inovadoras, garantindo que os projetos contribuam para a transformação dos processos e agreguem valor à organização.
Base de Referência	Base de dados gerada a partir do mapeamento das ações de inovação nas diferentes áreas da Companhia.
Participantes da Elaboração	<ul style="list-style-type: none"> <li>SUPEX II: definição do indicador e acompanhamento do desempenho dos projetos;</li> <li>Diretoria Executiva: validação estratégica e monitoramento do impacto das inovações.</li> </ul>
Impacto Estratégico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transformação pela inovação: acelera a adoção de novas tecnologias e metodologias;</li> <li>Melhoria de processos: otimiza operações e aumenta a eficiência organizacional;</li> <li>Aumento da competitividade: fomenta inovação contínua, adaptabilidade e geração de valor sustentável.</li> </ul>

### Nível de Maturidade de Governança

<b>Elaboração</b>	Mede o estágio de desenvolvimento das práticas de governança corporativa da organização. Desenvolvido pela SUPEX I e revisado em conjunto com a Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Avaliar e fortalecer as práticas de governança, promovendo transparência, responsabilidade e alinhamento estratégico.
<b>Base de Referência</b>	Nível de Maturidade de Governança, elaborado junto à SUPEX I, adaptando a matriz de Indicadores de Governança das Empresas Estatais (IG-SEST).
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› SUPEX I: definição do modelo de avaliação;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento da governança.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fortalecimento do sistema de governança: consolidação de práticas eficientes e aprimoramento dos controles internos;</li> <li>› Maior transparência e responsabilidade: alinhamento com padrões elevados de governança;</li> <li>› Confiança dos stakeholders e sustentabilidade organizacional: credibilidade reforçada no mercado e junto aos órgãos reguladores.</li> </ul>

### Gasto com TI Relativo à Receita Líquida

<b>Elaboração</b>	Mede o percentual da receita líquida investido em tecnologia da informação, refletindo o compromisso da organização com inovação tecnológica e segurança digital. Apresentado pela GTI/DFI, com base em dados do Gartner Group.
<b>Objetivo</b>	Monitorar e otimizar os investimentos em tecnologia da informação, garantindo a modernização dos sistemas e o fortalecimento da cibersegurança.
<b>Base de Referência</b>	Planilha Técnica Base de Referência, aba Embasamento TI.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› GTI: definição técnica do indicador e alinhamento com as necessidades tecnológicas.</li> <li>› DFI: análise do impacto financeiro dos investimentos em TI.</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento da alocação dos recursos.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Modernização dos sistemas: garantia de infraestrutura tecnológica atualizada e eficiente.</li> <li>› Fortalecimento da cibersegurança: proteção contra ameaças digitais e mitigação de riscos tecnológicos.</li> <li>› Aprimoramento da eficiência operacional: implementação de soluções inovadoras para otimizar processos e impulsionar resultados.</li> </ul>

### Demandas Abertas na Ouvidoria

<b>Elaboração</b>	Mede a quantidade de demandas abertas na Ouvidoria, extraídas do sistema, comparando com o ano anterior.
<b>Objetivo</b>	Monitorar e reduzir o número de demandas negativas, atuando nas causas e promovendo melhorias nos serviços.
<b>Base de Referência</b>	Média anual informada com base no histórico da área.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ouvidoria: identificação e monitoramento;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e acompanhamento da resolução de demandas.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Melhoria de processos: permite identificar falhas recorrentes nos serviços, orientando ações corretivas e preventivas que melhoram a qualidade dos serviços prestados;</li> <li>› Aumento da satisfação dos clientes: aumento da qualidade dos serviços está diretamente ligado à satisfação dos clientes.</li> </ul>

### Desvio da Carteira de Projetos

<b>Elaboração</b>	Mede a variação entre o planejamento e a execução de projetos, considerando prazo, custo e escopo. Sugerido pela EGPP após análise de desvios significativos e aprovado pela Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Aumentar a eficácia na gestão de projetos, garantindo o cumprimento das metas e maior previsibilidade na execução.
<b>Base de Referência</b>	Planilha Técnica Base de Referência, aba Desvio Orçamentário por Conta.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› EGPP: identificação do indicador e acompanhamento dos desvios;</li> <li>› DFI: monitoramento do impacto financeiro;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e suporte à implementação de melhorias.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Redução de custos: melhor planejamento e execução e redução de aditivos;</li> <li>› Redução de retrabalho e atrasos: maior previsibilidade e otimização de recursos;</li> <li>› Garantia da entrega dos resultados dentro do cronograma: minimização de riscos operacionais e financeiros.</li> </ul>

### Nível de Maturidade da Área de Auditoria Interna

<b>Elaboração</b>	Mede o grau de desenvolvimento, eficiência e alinhamento às melhores práticas da função de auditoria interna. Desenvolvido pela área de auditoria e revisado em conjunto com a Presidência.
<b>Objetivo</b>	Avaliar e aprimorar a capacidade da Auditoria Interna em identificar riscos, garantir conformidade e agregar valor estratégico à organização.
<b>Base de Referência</b>	Matriz de Maturidade da Auditoria Interna - Modelo IA-CM.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Área de auditoria: definição e acompanhamento do modelo de maturidade;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação estratégica e apoio na implementação das melhorias.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aprimoramento do sistema de governança: melhoria na identificação e monitoramento de riscos;</li> <li>› Fortalecimento dos controles internos: monitoramento contínuo da conformidade organizacional;</li> <li>› Maior transparência e eficiência: reforço da confiança nos processos internos e na tomada de decisão.</li> </ul>

### Percentual do Orçamento Alocado em Projetos Estratégicos

<b>Elaboração</b>	Proposto para medir a parcela do orçamento total destinada a projetos estratégicos, proporcionando que os projetos estratégicos recebam o orçamento possível para atingir as metas estipuladas. Elaborado pela EGPP e validado pela Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Direcionar recursos para iniciativas que impulsionam a estratégia organizacional, priorizando investimentos de alto impacto.
<b>Base de Referência</b>	A ser definido conforme metodologia interna de alocação de orçamento.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› EGPP: definição do percentual e priorização de projetos;</li> <li>› DFI: avaliação do impacto financeiro e controle orçamentário;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e acompanhamento dos investimentos estratégicos.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Otimização de recursos e processos: direcionamento eficiente dos investimentos;</li> <li>› Maior alinhamento entre orçamento e estratégia: garantia de execução de iniciativas de alto valor;</li> <li>› Aumento da margem operacional: aplicando os investimentos em aprimoramento dos fluxos de trabalho.</li> </ul>

## Desvio Orçamentário

<b>Elaboração</b>	Recomendado para medir o percentual de variação entre orçamento planejado e executado, avaliando tanto excessos quanto economias. Aprovado pela DFI e posteriormente pela Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Monitorar a aderência às previsões orçamentárias, garantindo controle eficiente dos recursos financeiros.
<b>Base de Referência</b>	Desvio orçamentário fornecido pela DFI da posição de 6/2024.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DFI: análise e monitoramento da variação orçamentária;</li> <li>Presidência: validação e acompanhamento da eficiência financeira.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melhoria no planejamento financeiro: maior controle sobre a execução orçamentária;</li> <li>Otimização da alocação de recursos: redução de desperdícios e desvios;</li> <li>Aumento do EBITDA: garantia de maior controle sobre custos gera impacto na redução de desvios.</li> </ul>

## Taxa de Sucesso das Licitações

<b>Elaboração</b>	Elaborado para analisar o percentual de processos licitatórios adjudicados com êxito, garantindo eficiência e conformidade nas aquisições. Sugerido pela DFI.
<b>Objetivo</b>	Monitorar e aprimorar o planejamento e execução das licitações, assegurando competitividade, conformidade legal e custo-benefício, favorecendo a melhoria contínua de processos e métodos para o planejamento das compras.
<b>Base de Referência</b>	Planilha Técnica Base de Referência, aba Licitações Bem-Sucedidas.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DFI: monitoramento do indicador e análise dos processos licitatórios;</li> <li>Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento das aquisições.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maior eficiência nas aquisições: agilidade na contratação de bens e serviços;</li> <li>Melhoria no planejamento e execução de compras: garantia de melhor relação custo-benefício;</li> <li>Redução de riscos e retrabalho: aumento da assertividade nas licitações.</li> </ul>

## Fluxos Implementados no IFS

<b>Elaboração</b>	Desenvolvido para monitorar a quantidade de processos administrativos automatizados e integrados ao ERP, refletindo a digitalização e otimização da administração. Sugerido após reuniões com as áreas e aprovado pela DFI e Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Acompanhar a digitalização e padronização dos processos, promovendo maior agilidade e eficiência administrativa.
<b>Base de Referência</b>	Fluxos mapeados pela IBAP, que já estão sendo implementados.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DFI: monitoramento e suporte na implementação dos fluxos;</li> <li>Áreas operacionais: definição das necessidades de automação;</li> <li>Diretoria Executiva: validação estratégica e acompanhamento da digitalização.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatização de tarefas e processos: redução de erros manuais e retrabalho;</li> <li>Integração de informações: melhoria na confiabilidade dos dados e na tomada de decisão;</li> <li>Aumento da produtividade: maior agilidade e eficiência operacional na digitalização e automação de trabalhos repetitivos.</li> </ul>

## Resumo dos Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento

Tabela de Indicadores da Perspectiva de Aprendizado e Conhecimento

Objetivo Estratégico	Indicador	Unidade de Medida	Fórmula de Cálculo	Descrição dos Componentes das Fórmulas	Fontes de Dados	Polaridade
Desenvolver e Reter Talentos	Qualificação da Força de Trabalho (EAD e Presencial)	Percentual	(Número de empregados qualificados em programas promovidos pela empresa/Total de empregados)*100	Número de empregados qualificado em programas promovidos pela empresa = número de pessoas que passaram por programas de qualificação patrocinados pela empresa Total de empregados = total de pessoas empregadas	DRH	Positiva
Desenvolver Cultura Colaborativa e Promover a Diversidade e Inclusão	Participação Feminina em Cargos de Liderança	Percentual	(Número de mulheres em cargos de liderança/número total de pessoas em cargos de liderança)*100	Número de mulheres em cargos de liderança = contagem do número de mulheres que ocupam cargos de presidente, conselheira, diretora, superintendente, ouvidora e chefe de gabinete Número de pessoas em cargos de liderança = total de pessoas alocadas em cargos de presidente, conselheira, diretora, superintendente, ouvidora e chefe de gabinete	DRH	Positiva
Ter as Pessoas Certas no Lugar Certo	Nível de Maturidade RH Estratégico	Número inteiro	De acordo com matriz - escala de maturidade elaborada	Ver planilha de matriz de maturidade do RH	DRH	Positiva

Fonte: FGV, 2024.

## Qualificação da Força de Trabalho (EAD e Presencial)

<b>Elaboração</b>	Mede o percentual ou número de colaboradores capacitados em programas de EAD e presenciais. Desenvolvido pelo RH em conjunto com a Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Monitorar e impulsionar a capacitação e atualização dos colaboradores, promovendo maior produtividade e eficiência operacional.
<b>Base de Referência</b>	Análise interna e de mercado realizada pelo RH.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>RH: definição e acompanhamento do indicador;</li> <li>Diretoria Executiva: validação estratégica e incentivo à qualificação da equipe.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprimoramento das competências dos colaboradores: atualização tecnológica e melhoria da performance;</li> <li>Aumento do engajamento e retenção de talentos: maior motivação e desenvolvimento profissional;</li> <li>Fortalecimento da produtividade e eficiência: contribuição direta para a margem operacional.</li> </ul>

### Participação Feminina em Cargos de Liderança

<b>Elaboração</b>	Mede o percentual de mulheres em posições de liderança (presidente, conselheira, diretora, superintendente, ouvidora e chefe de gabinete), impulsionando a equidade de gênero e diversidade organizacional. Sugerido pela SUPEX II, desenvolvido em conjunto com o RH e a Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Ampliar a diversidade na liderança, promovendo um ambiente inclusivo e colaborativo.
<b>Base de Referência</b>	Análise interna e de mercado realizada pelo RH e SUPEX II.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› SUPEX II: proposição do indicador;</li> <li>› RH: monitoramento e estratégias para aumentar a participação feminina;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e incentivo à inclusão.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Tomada de decisão mais diversa e inclusiva: perspectivas amplas e maior inovação;</li> <li>› Criação de um ambiente organizacional mais equitativo: valorização da diversidade e inclusão;</li> <li>› Fortalecimento da reputação e do compromisso com a equidade: consolidação da empresa como referência em igualdade de gênero.</li> </ul>

### Nível de Maturidade do RH Estratégico

<b>Elaboração</b>	Avalia o grau de desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas, garantindo alinhamento com os objetivos estratégicos, baseado na Matriz de Maturidade desenvolvida pelo RH e validado pela Diretoria Executiva.
<b>Objetivo</b>	Monitorar a evolução do RH Estratégico, promovendo a gestão proativa de talentos e o fortalecimento da cultura organizacional, além da melhoria contínua de todos os processos que envolvem a gestão de pessoas: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, qualidade de vida no trabalho, desenvolvimento de força de trabalho e segurança do trabalho.
<b>Base de Referência</b>	Matriz de Maturidade elaborada pelo RH.
<b>Participantes da Elaboração</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› RH: definição do indicador e desenvolvimento de iniciativas estratégicas;</li> <li>› Diretoria Executiva: validação e alinhamento com os objetivos organizacionais.</li> </ul>
<b>Impacto Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Maior eficiência na gestão de talentos: utilização de metodologias avançadas para o mapeamento de competências;</li> <li>› Aprimoramento do alinhamento entre pessoas e estratégia: garantia de que as pessoas certas estão no lugar certo, maximizando o desempenho organizacional.</li> </ul>

## Apêndice 2.

---

Conjunto de Tabelas com Iniciativas Estratégicas (Projetos ou Ações) Vinculadas aos Respectivos Indicadores e Agrupadas por Objetivo Estratégico nos Exercícios de 2025 e 2026

### Objetivos da Perspectiva Financeira

A perspectiva Financeira é um pilar essencial do BsC, pois garante a sustentabilidade econômico-financeira da Companhia, incluindo a geração de recursos para operações e investimentos necessários, que assegurem a perenidade e o crescimento da **Cedae**. Ela está ancorada pelos objetivos a seguir.

#### Sustentabilidade Econômico-Financeira

Garantir a viabilidade econômica e financeira a longo prazo, assegurando a eficiência operacional e otimização dos recursos financeiros.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – PROJETOS ESTRATÉGICOS**  
Sustentabilidade Econômico-Financeira

Objetivo: Sustentabilidade Econômico-Financeira - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026								
Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente		
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026			
Valor das Contingências	0%	-2,5%	Implantar precatório saving	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saving – Ano 01 – 10%.</li> <li>Saving – Ano 02 – 10%.</li> </ul>		DJU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologia de análise e classificação de riscos regulatórios;</li> <li>Matriz de riscos por tipo de obrigação;</li> <li>Integração da matriz no sistema;</li> <li>Planos de ação para obrigações críticas;</li> <li>Relatórios gerenciais de conformidade e riscos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditórias internas e revisão dos planos de mitigação.</li> </ul>
			Implantar pós-precatório - cenários	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapear os cenários jurídico-financeiros para o caso de procedência e improcedência da ADPF 1.090/RJ;</li> <li>Mapear a quantidade de execuções atualmente suspensas por força da liminar deferida na ADPF nº 1.090/RJ;</li> <li>Mapear a repercussão econômica em caso de retomada das execuções atualmente suspensas por força da liminar deferida na ADPF nº 1.090/RJ.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sugerir ações para mitigar as consequências na hipótese de improcedência da ADPF nº 1.090/RJ.</li> </ul>			
			Adquirir software jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Divulgação de edital de licitação;</li> <li>Contratação;</li> <li>Desenvolvimento da solução.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Configuração e instalação, integração com os sistemas dos tribunais, geração de logins, treinamento, implantação com acompanhamento em tempo real/operação.</li> </ul>			
Conformidade Regulatória - Região Metropolitana	95%	95%	Implantar sistema integrado de gestão jurídica e regulatória – módulo regulação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo técnico e jurídico preliminar;</li> <li>Elaboração e aprovação do Termo de Referência;</li> <li>Processo de contratação concluído;</li> <li>Implantação e parametrização do sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamento de usuários e administradores;</li> <li>Migração de dados legado;</li> <li>Homologação, ajustes e entrada em produção.</li> </ul>	Regulatório	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento das obrigações com entrega documental;</li> <li>Criação de templates por tipo de entrega;</li> <li>Manual de Boas Práticas e Estilo Regulatório.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de versionamento e histórico de entregas;</li> <li>Painel de controle das entregas regulatórias (prazo, status etc.);</li> <li>Oficinas de capacitação técnica e regulatória.</li> </ul>
			Implantar sistema de macromedição de vazão das adutoras da Cedae	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas Guandu, Tinguá, Porto das Caixas, Rio D'Ouro, Xerém, Campos Elíseos, São Pedro, Lajes, Laranjal, Marambaia, Sistema Mantiqueira, Manilha, Japeri - Medidores de vazão com sistema de telemetria;</li> <li>Comissionamento e operação assistida.</li> </ul>	-	DTP		
Conformidade Regulatória - Municípios do Interior	95%	95%	Implantar de sistema integrado de gestão jurídica e regulatória – módulo regulação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudo técnico e jurídico preliminar;</li> <li>Elaboração e aprovação do Termo de Referência;</li> <li>Processo de contratação concluído;</li> <li>Implantação e parametrização do sistema.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Treinamento de usuários e administradores;</li> <li>Migração de dados legado;</li> <li>Homologação, ajustes e entrada em produção.</li> </ul>	Regulatório	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planilha de matriz de obrigações contratuais – Contrato de Produção de Água;</li> <li>Planilha de matriz de obrigações contratuais – Contratos de Interdependência;</li> <li>Integração das planilhas de governança do Regulatório;</li> <li>Matriz de Responsabilidades por obrigação (RACI);</li> <li>Manual de procedimentos e templates.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Relatórios gerenciais periódicos;</li> <li>Oficinas e capacitações com áreas envolvidas;</li> <li>Ferramenta de controle e painel de status.</li> </ul>
Margem EBITDA	>15%	>18%	Reducir valor dos contratos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução de 10%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redução de 10%.</li> </ul>	DFI		

Fonte: FGV, 2025.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – AÇÕES ESTRATÉGICAS | Sustentabilidade Econômico-Financeira**

Objetivo: Sustentabilidade Econômico-Financeira - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026								
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis			Área proponente	
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026			
Conformidade Regulatória - Região Metropolitana	95%	95%	Implementar gestão de risco regulatório e conformidade legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Metodologia de análise e classificação de riscos regulatórios;</li> <li>Matriz de riscos por tipo de obrigação;</li> <li>Integração da matriz no sistema;</li> <li>Planos de ação para obrigações críticas;</li> <li>Relatórios gerenciais de conformidade e riscos.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditórias internas e revisão dos planos de mitigação.</li> </ul>	Regulatório
			Implantar padronização e qualificação da entrega regulatória	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento das obrigações com entrega documental;</li> <li>Criação de templates por tipo de entrega;</li> <li>Manual de Boas Práticas e Estilo Regulatório.</li> </ul>				
			Implementar gestão das obrigações regulatórias e contratuais - Região Metropolitana	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planilha de matriz de obrigações contratuais – Contrato de Produção de Água;</li> <li>Planilha de matriz de obrigações contratuais – Contratos de Interdependência;</li> <li>Integração das planilhas de governança do Regulatório;</li> <li>Matriz de Responsabilidades por obrigação (RACI);</li> <li>Manual de procedimentos e templates.</li> </ul>				
Conformidade Regulatória - Municípios do Interior	95%	95%	Implementar gestão das obrigações regulatórias e contratuais - Municípios do Interior	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeamento dos contratos e obrigações por município;</li> <li>Classificação por criticidade e periodicidade;</li> <li>Matriz de Responsabilidades por sistema e município;</li> <li>Implementação da Base de Ativos Regulatório (BAR) – Etapa 1.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementação da BAR – Etapa 2 (valoração e integração).</li> </ul>	Regulatório
			Implantar padronização e qualificação da entrega regulatória	<ul style="list-style-type: none"> <li>Levantamento das obrigações com entrega documental;</li> <li>Criação de templates por tipo de entrega;</li> <li>Manual de Boas Práticas e Estilo Regulatório.</li> </ul>				
Valor das Contingências	0%	-2,5%	Ampliação/Especialização do setor contábil para a realização de cálculos em processos judiciais	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliação/Especialização do setor contábil para a realização de cálculos em processos judiciais.</li> </ul>			-	DJU
			Realizar levantamento de inventário para atualização do acervo patrimonial de bens móveis e imóveis (Não Reversíveis)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar levantamento de inventário para atualização do acervo patrimonial de bens móveis e imóveis (reversíveis e não reversíveis)</li> <li>Levantamento, Inventário para atualização do acervo patrimonial de bens móveis e imóveis (Não Reversíveis);</li> <li>Iniciativa 2 - Elaboração de inventário atualizado de ativos do Sistema Produtor de Águas da RMR;</li> <li>Iniciativa 3 - Elaboração de inventário atualizado de ativos dos municípios remanescentes, para instituição de BAR e Contabilidade Regulatória.</li> </ul>				

Objetivo: Sustentabilidade Econômico-Financeira - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026									
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente			
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026				
Variação de Novas Contingências	0%	-1%	Fortalecer prerrogativas	Construir grupo de trabalho para discussão de práticas comerciais e jurídicas com foco em recuperação de receitas;	-	DJU	Construir grupo de trabalho para discussão de práticas comerciais e jurídicas com foco em recuperação de receitas;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação do Grupo de Trabalho: Discussão de Práticas comerciais e jurídicas com foco em recuperação de receitas;</li> <li>Informação das matrículas cuja atuação administrativa não recuperou o crédito;</li> <li>Relatório de assertividade das atuações administrativas;</li> <li>Discussão de Práticas comerciais e jurídicas com foco em recuperação de receitas.</li> </ul>	
				Desenvolver estudo de impacto da revisão do cálculo de gratificação e abono de concessão de férias;	-		Desenvolver estudo de impacto da revisão do cálculo de gratificação e abono de concessão de férias;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir premissas do estudo;</li> <li>Estudo de impacto da revisão de cálculo de gratificação e abono de concessão de férias (projeto);</li> <li>Analisa impacto financeiro da revisão proposta;</li> <li>Apresentar projeto à Presidência/Diretorias.</li> </ul>	
				Criação de comissão para avaliação dos requisitos para manutenção da imunidade tributária (Fortalecimento das Prerrogativas);	-		Criação de comissão para avaliação dos requisitos para manutenção da imunidade tributária (Fortalecimento das Prerrogativas);	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação técnica da materialidade dos serviços prestados;</li> <li>Promover a segregação contábil entre receitas provenientes de atividades não concorrentias e concorrentias, adotando formalidades que assegurem a exatidão dessas informações;</li> <li>Para facilitar a comprovação da destinação das receitas auferidas, devem ser depositadas em conta vinculada, separada para essa finalidade;</li> <li>Garantir que os serviços prestados de forma concorrential não representem a maioria das próprias receitas;</li> <li>Proibir que as atividades de exploração econômica tenham como finalidade o aumento do patrimônio do Estado ou de particulares. Caso tenha tal objetivo, as receitas devem, em regra, ser submetidas à tributação;</li> <li>Reverter toda a receita proveniente de atividades não essenciais para a atividade-fim de prestação do serviço público essencial de saneamento básico.</li> </ul>	
				Criar comissão de prevenção de litígios e tomada de decisões;	-		Criar comissão de prevenção de litígios e tomada de decisões;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Criação de uma Comissão de Prevenção de Litígios e tomada de decisões;</li> <li>Gerenciamento e Integração das Informações.</li> </ul>	
				Fonte: FGV, 2025.					
				Fonte: FGV, 2025.					
				Fonte: FGV, 2025.					
				Fonte: FGV, 2025.					
				Fonte: FGV, 2025.					
				Fonte: FGV, 2025.					

## Aumentar Margem Operacional

Otimizar a relação entre receita e custos, permitindo ampliar o reinvestimento em melhorias contínuas e inovação.

### Tabela de Iniciativas Estratégicas – PROJETOS ESTRATÉGICOS | Aumentar Margem Operacional

Objetivo: Aumentar Margem Operacional - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026								
Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente		
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026			
Despesas com Energia por 1000m <sup>3</sup> Produzido	<=IPCA	<=IPCA	Adquirir motores-reserva para EEAB Imunana e EEAT Laranjal	Contratação.	Aceite definitivo	DSG	Adquirir motores-reserva para EEAB Imunana e EEAT Laranjal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação.</li> </ul>
			Fornecer sete motores para as elevatórias de água bruta e tratada da ETA Guandu	Conclusão do contratação (fornecimento dos motores);	-		Fornecer sete motores para as elevatórias de água bruta e tratada da ETA Guandu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusão do contratação (fornecimento dos motores);</li> <li>Aceite definitivo.</li> </ul>

Objetivo: Aumentar Margem Operacional - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026								
Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente		
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026			
Despesas com Produtos Químicos por 1000m <sup>3</sup> Produzido	<=IPCA	<=IPCA	Modernizar os sistemas de controle e dosagem de produto químico	Aquisição de bomba centrífuga para recalque e descarga de sulfato;	Entrega de bomba centrífuga para recalque e descarga de sulfato;	DSG		
Despesas com Serviço de Terceiros por 1000m <sup>3</sup> Produzido	<=IPCA	<=IPCA	Dimensionar força de trabalho	Inicio da instalação de bombas peristáticas e da implantação de sistema de controle remoto.	Conclusão da instalação de bombas peristáticas e da implantação de sistema de controle remoto.	RH		

Fonte: FGV, 2025.

### Tabela de Iniciativas Estratégicas – AÇÕES ESTRATÉGICAS | Aumentar Margem Operacional

Objetivo: Aumentar Margem Operacional - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026								
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente		
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026			
Despesas com Energia por 1000m <sup>3</sup> Produzido	<=IPCA	<=IPCA	Trocar motores para eficiência energética	Painéis motores Lameirão;	-	DSG		
Despesas com Energia por 1000m <sup>3</sup> Produzido	<=IPCA	<=IPCA	Implantar geração própria - baixa tensão	Entrega dos motores do NARG;	Levantamentos de áreas disponíveis para implantação de placas solares;	DSG		
Cobertura de Unidades no Mercado Livre de Energia	41%	47%	Entrar no Mercado Livre de Energia Média Tensão (incentivada)	Entrega dos motores do Laranjal.	Definição das áreas a serem utilizadas no processo;	DSG		
Despesas com Produtos Químicos por 1000m <sup>3</sup> Produzido	<=IPCA	<=IPCA	Otimizar o uso de produto químico na DSG	Realização de chamada pública para fins de elaboração de projetos pelo mercado privado com melhores práticas em geração solar/óptica.	Escolha do Projeto a ser licitado por comissão multidisciplinar que envolva (DSG Técnico/Meio Ambiente/ DDC Técnico/DTP Projeto Obras/DFI Financeiro/Edital Licitação/DIJU Modelagem Jurídica);	DSG		
Despesas com Pessoal Próprio por 1000m <sup>3</sup> Produzido	-10%	-10%	Implantar PDV	Fase 1 - Estudos;	Realização de licitação do projeto;	RH		
Despesas com Pessoal Próprio por 1000m <sup>3</sup> Produzido	-10%	-10%	Implantar PDV	Fase 2 - Estruturação;	Execução do projeto.	RH		
Despesas com Pessoal Próprio por 1000m <sup>3</sup> Produzido	-10%	-10%	Implantar PDV	Fase 3 - Inscrição;	-	RH		
Despesas com Pessoal Próprio por 1000m <sup>3</sup> Produzido	-10%	-10%	Implantar PDV	Fase 4 - Desligamentos.	-	RH		

Fonte: FGV, 2025.

## Disponibilizar Recursos para Investimento

Garantir a alocação eficiente e captação de recursos para investimentos estratégicos em saneamento e implementar gestão financeira que gere excedentes e viabilize novos investimentos. Assim, a empresa expande e melhora os serviços, beneficiando a sociedade e sustentabilidade.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – PROJETOS ESTRATÉGICOS**  
Disponibilizar Recursos para Investimentos

Objetivo: Disponibilizar Recursos para Investimento - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026					
Indicadores			Projetos Estratégicos		Área proponente
Descriativo	Meta 2025	Meta 2026	2025	2026	
Endividamento	<2,5	<2,5	Execução do plano de investimentos da Cedae	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Contratar estudo das principais opções de endividamento;</li> <li>› Executar o plano de endividamento;</li> <li>› Executar todos os investimentos previstos para o período;</li> <li>› Executar os projetos de redução de custos e despesas, buscar aumento de receitas.</li> </ul>	DFI
Percentual de Investimentos pela Receita Líquida	>18%	>20%			
Margem Líquida	>18%	>19%			

Fonte: FGV, 2025.

## Objetivos da Perspectiva da Operação

A perspectiva da Operação é essencial para otimizar os processos e garantir a eficiência na distribuição e no tratamento de água, impactando diretamente os resultados financeiros e socioambientais. A segurança, integridade e responsabilidade nos processos são fundamentais para a sustentabilidade da empresa, além de assegurar a qualidade dos serviços prestados e a gestão proativa de riscos. Isso contribui para a otimização dos recursos e o cumprimento das regulamentações. Os objetivos estratégicos que sustentam essa perspectiva são:

### Assegurar a Quantidade Adequada e a Qualidade dos Serviços Prestados

Garantir o tratamento e a distribuição eficiente de água, ajustando a produção às demandas reais, evitando desperdícios e reduzindo custos. Isso contribui para a segurança hídrica e sustentabilidade ambiental.

**Tabela de Iniciativa Estratégica – PROJETOS ESTRATÉGICOS**  
Assegurar a Quantidade Adequada e a Qualidade dos Serviços Prestados

Objetivo: Assegurar a Quantidade Adequada e a Qualidade dos Serviços Prestados Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Percentual dos Sistemas que Atingiram a Meta de IQA - Índice de Qualidade da Água (Grandes Sistemas)	100%	100%	Implantar reforma dos decantadores da VETA Guardu	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Projeto da tecnologia escolhida para modernização dos decantadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ordem de início das obras de modernização e reforma dos decantadores.</li> </ul>	DSG
			Implantar plano de ação para elaboração de PSA para ETA Guardu e Laranjal	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Entrega PSA Laranjal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aceite definitivo PSA Laranjal.</li> </ul>	
			Implantar novo sistema de produção de água - ETA Xerém	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Projeto executivo em BIM, infraestrutura, adutoras, estações elevatórias, processo de ultrafiltração, processo de cloração, prédio administrativo, laboratório e guarita.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Comissionamento e operação assistida.</li> </ul>	
			Construir ETA Tinguá	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Galpão;</li> <li>› Fornecimento e instalação dos equipamentos e comissionamento e operação assistida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	
			Construir estação de tratamento de água Novo Guardu	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Edital;</li> <li>› Licitação;</li> <li>› Contratação;</li> <li>› Ordem de início.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	
			Implantar reforma dos decantadores da NETA	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Termo de referência e projeto básico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Orçamento, edital, licitação, contratação e ordem de início.</li> </ul>	
			Implantar reforma dos filtros da VETA - Estação Guardu	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Projeto executivo em BIM Galerias C, D, E e F.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Galerias A e B;</li> <li>› Comissionamento e operação assistida.</li> </ul>	
			Implantar ETA São Pedro (Micro)/Nova ETA Rio Douro (Ultra)	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Instalação e operação assistida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> </ul>	
Índice de Suficiência da Produção de Água (Grandes Sistemas)	≥ 98%	≥ 98%	Construir nova ETA Ribeirão das Lajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Orçamento;</li> <li>› Edital;</li> <li>› Licitação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Contrato;</li> <li>› Ordem de inicio.</li> </ul>	DSG
			Elaborar estudo técnico preliminar e projeto básico para integração dos grandes sistemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Aprovação da contratação do estudo técnico preliminar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Assinatura de contrato e início do estudo.</li> </ul>	

Fonte: FGV, 2025.

**Tabela de Iniciativa Estratégica – AÇÕES ESTRATÉGICAS**  
Assegurar a Quantidade Adequada e a Qualidade dos Serviços Prestados

Objetivo: Assegurar a Quantidade Adequada e a Qualidade dos Serviços Prestados Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026					
Indicadores		Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Descriativo	Meta 2025		2025	2026	
Percentual dos Sistemas que Atingiram a Meta de IQA - Índice de Qualidade da Água (Grandes Sistemas)	100%	100%	Implantar reforma da unidade de armazenamento de cloreto férrico e ácido fluosilícico da ETA Guandu	› Assinatura do contrato, ordem de início, execução das obras, aceite provisório das obras, aceite definitivo das obras.	DSG
			Monitorar mananciais, convênio com SEAS - Laranjal	› Realização de inspeção e monitoramento dos mananciais; › Implementação, operação e manutenção on-line e integração de dados com o CCO da ETA Laranjal.	
Percentual dos Sistemas que Atingiram a Meta de IQA - Índice de Qualidade da Água (Sistemas do Interior)	100%	100%	Implantar sistema de confinamento e abatimento de gás cloro de Itaperuna	› Elaboração de termo de referência; › Licitação e homologação.	DDC
			Implementar melhorias no LAAPA (Laboratório de Análises Ambientais e Pesquisa Aplicada)	› Aquisição de Equipamentos para o funcionamento do LAAPA; › Instalação de infraestrutura (rede de dados e telefonia, gases especiais, exaustão, climatização); › Aquisição de mobília para Adequação do LAAPA; › Inauguração.	
			Implementar aquisição de materiais, reagentes e equipamentos para os laboratórios centrais e ETAs das gerências da DDC	› Elaboração de termo de referência; › Pesquisa de preços; › Licitação e entrega de material.	

Fonte: FGV, 2025.

**Buscar a Universalização nos Municípios Atendidos até 2033**

Buscar o acesso eficiente e completo ao tratamento de água e saneamento, expandindo a infraestrutura e implementando soluções inovadoras, o que contribui para a saúde pública, o bem-estar e o desenvolvimento sustentável das regiões atendidas.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – PROJETOS ESTRATÉGICOS**  
Buscar a Universalização nos Municípios Atendidos até 2033

Objetivo: Buscar a Universalização dos Municípios Atendidos até 2033 Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de População Atendida com Abastecimento de Água E Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de População Atendida com Coleta e Tratamento de Esgoto (Sistemas do Interior)	100%	100%	Implementar universalização Barra do Piraí	› Termo de referência e orçamento.	-	DDC
			Implementar universalização Bom Jesus de Itabapoana	› Licitação e contratação (água e esgoto).	› Projeto executivo (água), licença de operação e execução da obra.	
			Implementar universalização Cardoso Moreira	› Licitação e contratação (água), solicitar licença ambiental, obter outorgas.	› Projeto executivo (água), licença de operação e execução da obra.	
			Implementar universalização Paulo de Frontin	› Licitação e contratação (água e esgoto).	› Projeto executivo (água e esgoto), obter outorgas, licença de operação e execução da obra.	
			Implementar universalização Italva	› Estudo técnico preliminar › Implantação, outorgas, licença de operação e execução da obra.	› Solicitar licença ambiental.	
			Implementar universalização Itaperuna	› Licitação e contratação (água e esgoto).	› Projeto executivo (água e esgoto), obter outorgas, licença de operação e execução da obra.	
			Implementar universalização Laje de Muriaé	› Licitação e contratação (água e esgoto).	› Projeto executivo (água e esgoto), obter outorgas, licença de operação e execução da obra.	
			Implementar universalização Mangaratiba	› Licitação e contratação (água e esgoto).	› Projeto executivo (água e esgoto), obter outorgas, licença de operação e execução da obra.	
			Implementar universalização Porciúncula	› Licitação e contratação (água), solicitar licença ambiental, obter outorgas.	› Projeto executivo (água), licença de operação e execução da obra.	
			Implementar universalização São João da Barra	› Licitação e contratação (água), solicitar licença ambiental, obter outorgas.	› Projeto executivo (água), licença de operação e execução da obra.	
Índice de Perda na Produção (Sistemas do Interior)	-100%	-100%	Implementar universalização Varre-Sai	› Estudo técnico preliminar; › Projeto básico ETA e 1ª etapa ETE; › Elaboração de carta consulta para financiamento federal (água e esgoto).	› Licitação e contratação (água e esgoto); › Projeto executivo (água e esgoto); › Obter outorgas, licença de operação e execução da obra.	DFI
			Implementar universalização Sapucaia	› Licitação e contratação (água e esgoto).	› Projeto executivo (água), licença de operação e execução da obra.	
Contratos Regularizados com os Municípios	100%	100%	Recadastrar base de clientes da área de concessão da Cedae	-	› Recadastramento de Santa Maria Madalena, Sapucaia, Lajes do Muriaé, Barra do Piraí, Bom Jesus de Itabapoana, Cardoso Moreira, Italva, Porciúncula, Varre-Sai, Quissamã, São João da Barra, Itaperuna, Engenheiro Paulo de Frontin, Mangaratiba.	DTP

Fonte: FGV, 2025.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – AÇÕES ESTRATÉGICAS**  
Buscar a Universalização nos Municípios Atendidos até 2033

Objetivo: Buscar a Universalização dos Municípios Atendidos até 2033 Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Descriativo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de População Atendida Com Abastecimento de Água (Sistemas do Interior)	100%	100%	Implantar contratação de desenvolvimento e execução de projetos de saneamento para atendimento às áreas rurais, nas localidades de atuação da diretoria de desenvolvimento das cidades, nos municípios de contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Definição de áreas para projeto-piloto;</li> <li>› Desenvolvimento de termo de referência para licitação;</li> <li>› Licitação para contratação de projetos executivos;</li> <li>› Homologação e contratação.</li> </ul>	-	DDC
Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de População Atendida Com Coleta e Tratamento de Esgoto (Sistemas do Interior)	100%	100%	Implantar contratação de desenvolvimento e execução de projetos de saneamento para atendimento às áreas rurais, nas localidades de atuação da diretoria de desenvolvimento das cidades, nos municípios de contrato	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Definição de áreas para projeto-piloto;</li> <li>› Desenvolvimento de termo de referência para licitação;</li> <li>› Licitação para contratação de projetos executivos;</li> <li>› Homologação e contratação.</li> </ul>	-	DDC
Atingimento dos Valores Contratuais da Meta de Índice de Evasão de Receitas (Sistemas do Interior)	100%	100%	Implantar projeto junto ao comercial para atender metas de evasão de receitas: mapeamento de necessidades e criação de plano de ação	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Implantar projeto junto ao comercial para atender metas de evasão de receitas: mapeamento de necessidades e criação de plano de ação.</li> </ul>	-	DDC

Fonte: FGV, 2025.

**Aumentar Resiliência e Eficiência das Operações**

Garantir a segurança hídrica a longo prazo, desenvolvendo e implementando estratégias, infraestrutura robusta e tecnologias avançadas que aumentem a resiliência a partir das mudanças climáticas e dos novos desafios.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – PROJETOS ESTRATÉGICOS**  
Aumentar Resiliência e Eficiência das Operações

Objetivo: Aumentar Resiliência e Eficiência das Operações - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Atingimento dos Valores Contratuais das Metas do DMP - Índice Duração Média de Paralisações Não Programadas (Grandes Sistemas)	100%	100%	Implantar reforma dos floculadores da ETA 3 do Laranjal	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Demolição e limpeza;</li> <li>› Recuperação estrutural;</li> <li>› Chicanas.</li> </ul>	-	DTP
			Implantar projeto e obra de substituição da 4ª linha - trecho final	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Termo de referência e projeto básico;</li> <li>› Orçamento;</li> <li>› Edital.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Licitação;</li> <li>› Contratação;</li> <li>› Ordem de início.</li> </ul>	

Fonte: FGV, 2025.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – AÇÕES ESTRATÉGICAS**  
Aumentar Resiliência e Eficiência das Operações

Objetivo: Aumentar Resiliência e Eficiência das Operações - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Atingimento dos Valores Contratuais das Metas do DMP - Índice Duração Média de Paralisações Não Programadas (Grandes sistemas)	100%	100%	Implantar projeto e obra da planta de carvão	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Projeto e obra do galpão</li> <li>› Construção do sistema de injeção de carvão</li> <li>› Comissionamento</li> </ul>	DTP
			Implantar contratação de empresa para elaboração de estudo, concepção e projeto básico para uma nova subestação elétrica	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Desapropriação</li> <li>› Projeto e orçamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Licitação</li> </ul>	
			Implantar projeto e obra da cobertura da caixa baixa	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Projeto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Orçamento e licitação</li> </ul>	
Número de Eventos Não Programados (Sistemas do Interior)	57	55	Instalação de geradores para redução da interrupção no fornecimento de energia elétrica (Macaé - sistemas do interior)	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Avaliação e preparação técnica</li> <li>› Instalação</li> </ul>	-	DDC

Fonte: FGV, 2025.

**Gerar Impacto Socioambiental Positivo**

Reducir impactos ambientais e promover a responsabilidade social, melhorando a qualidade de vida e saúde nas comunidades.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – PROJETOS ESTRATÉGICOS**  
Gerar Impacto Socioambiental Positivo

Objetivo: Gerar Impacto Socioambiental Positivo - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Áreas de Proteção de Mananciais Restaurada ou Conservada (hectares)	2000	3500	Implementar restauração florestal	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Planejamento de metas e objetivos;</li> <li>› Painéis de controle (mudas, plantios e áreas de conservação);</li> <li>› Lançamento de chamada pública para doação de mudas;</li> <li>› Assinatura de convênio com a SEAS para cooperação no Corredor Tinguá-Bocaina;</li> <li>› Oficina de estratégias de restauração em unidades de conservação;</li> <li>› Assinatura da cooperação com o Exército Brasileiro - DCMun.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Relatórios Anuais de acompanhamento (Corredor Tinguá-Bocaina);</li> <li>› Relatórios semestrais de acompanhamento - TAC AP4;</li> <li>› Relatórios anuais consolidados de atividades do 'Replantando Vida'.</li> </ul>	Supex II

Fonte: FGV, 2025.

Tabela de Iniciativas Estratégicas – AÇÕES ESTRATÉGICAS | Gerar Impacto Socioambiental Positivo

Objetivo: Gerar Impacto Socioambiental Positivo - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Emissões Diretas de Gases de Efeito Estufa (GEEs)	-10%	-20%	Implementar mapeamento e controle de emissões (GEEs)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar levantamento de dados;</li> <li>Elaborar plano de mitigação de emissão de GEEs;</li> <li>Acompanhar coleta de dados;</li> <li>Divulgar Inventário de GEEs.</li> </ul>	-	Supex II
Taxa de Sucesso de Projetos Socioambientais	30%	50%	Implementar estações de educação socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medir o número de estações iniciais;</li> <li>Acompanhar o planejamento de implantações;</li> <li>Divulgar relatório.</li> </ul>	-	Supex II
			Lançar edital socioambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento do edital e definição de critérios de seleção;</li> <li>Obtenção de aprovações internas (DJI, Compliance, Diretoria Executiva);</li> <li>Publicação e divulgação do edital;</li> <li>Recebimento e protocolo das propostas;</li> <li>Análise técnica das propostas recebidas;</li> <li>Divulgação do resultado preliminar e período de recurso;</li> <li>Divulgação do resultado final;</li> <li>Assinatura dos contratos com as instituições selecionadas;</li> <li>Acompanhamento inicial e plano de monitoramento dos projetos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento do edital e definição de critérios de seleção;</li> <li>Obtenção de aprovações internas (DJI, Compliance, Diretoria Executiva);</li> <li>Publicação e divulgação do edital;</li> <li>Recebimento e protocolo das propostas;</li> <li>Análise técnica das propostas recebidas;</li> <li>Divulgação do resultado preliminar e período de recurso;</li> <li>Divulgação do resultado final;</li> <li>Assinatura dos contratos com as instituições selecionadas;</li> <li>Acompanhamento inicial e plano de monitoramento dos projetos.</li> </ul>	
			Convênio ONU	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliação interna de alinhamento entre projetos e programas da Companhia e temas prioritários de programas disponíveis na ONU;</li> <li>Envio de uma carta institucional ou proposta de parceria.</li> </ul>	-	
			Letramento ESG	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etapas 2 - Conteúdo formativo (oficinas interativas presenciais ou on-line para as áreas, trilhas de aprendizagem EAD, rodadas de conversa com lideranças);</li> <li>Etapas 3 - Engajamento ativo e ações práticas (criação de uma rede com colaboradores voluntários para propor e liderar pequenas ações ESG nas próprias áreas, desafios e gamificações, semana ESG Cedae com palestras e exposições);</li> <li>Etapas 4 - Monitoramento (aplicação de novo questionário para avaliação do impacto das ações de letramento).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Etapas 2 - Conteúdo formativo (oficinas interativas presenciais ou on-line para as áreas, trilhas de aprendizagem EAD, rodadas de conversa com lideranças);</li> <li>Etapas 3 - Engajamento ativo e ações práticas (criação de uma rede com colaboradores voluntários para propor e liderar pequenas ações ESG nas próprias áreas, desafios e gamificações, semana ESG Cedae com palestras e exposições);</li> <li>Etapas 4 - Monitoramento (aplicação de novo questionário para avaliação do impacto das ações de letramento).</li> </ul>	

Objetivo: Gerar Impacto Socioambiental Positivo - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Taxa de Sucesso de Projetos Socioambientais	30%	50%	Definir processo e metodologia de reutilização de água	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir metodologia de coleta de dados com a DSG;</li> <li>Realizar teste-piloto da proposta metodológica;</li> <li>Realizar coleta de informações.</li> </ul>	-	Supex II
			Implantar processo de recuperação de análise dos dados - violações do Código de Ética	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar processo de apuração e análise dos dados - Violações Código de Ética;</li> <li>Definir metodologia com Supex I</li> <li>Coletar dados;</li> <li>Realizar divulgação de resultados.</li> </ul>		
			Realizar análise de dados de acidente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantar análise de banco de dados da Companhia;</li> <li>Realizar reunião com CIPA;</li> <li>Realizar análise de dados;</li> <li>Criar metodologia para coleta regular dos dados;</li> <li>Realizar divulgação de resultados.</li> </ul>		
Percentual de Unidades Regularizadas (Sistemas do Interior)	0%	28,57%	Regularizar as unidades de tratamento de esgoto dos sistemas do Interior		<ul style="list-style-type: none"> <li>Obter licença ambiental para ETE Santa Maria Madalena e ETE Sapucaia;</li> <li>Obter outorgas para ETE Santa Maria Madalena e ETE Sapucaia.</li> </ul>	DDC
Produção de Água com Licença Ambiental Concedida (Grandes Sistemas)	38%	40%	Instalar centrífuga	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operação assistida.</li> </ul>		DTP
			Implantar sistema de tratamento de resíduos da ETA Laranjal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação de empresa de consultoria para apoio na elaboração do Estudo de Alternativas Temporárias;</li> <li>Realização de estudo de alternativas temporárias para o Tratamento de Resíduos com indicação de Solução Temporária para o Tratamento e Disposição dos Resíduos.</li> </ul>		DSG
			Implantar sistema de tratamento de resíduos da ETA Guandu	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comissionamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conclusão das obras;</li> <li>Operação assistida.</li> </ul>	

Fonte: FGV, 2025.

## Objetivos da Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos Processos Internos foca a otimização da eficiência operacional e inovação contínua, garantindo serviços de qualidade e suportando desafios da operação. Ao incorporar tecnologias avançadas, acelera a melhoria dos processos internos, eliminando gargalos e reduzindo custos. Isso fortalece a competitividade e sustentabilidade organizacional.

### Transformar pela Inovação

Impulsionar a modernização dos processos, adotando novas tecnologias e soluções criativas para aumentar a eficiência e sustentabilidade, o que permite a melhoria contínua dos serviços e a adaptação às demandas futuras.

Tabela de Iniciativas Estratégicas – AÇÕES ESTRATÉGICAS | Transformar pela Inovação

Objetivo: Transformar pela Inovação - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Desritivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Taxa de Sucesso de Projetos de Inovação	0%	50%	Contabilizar o número de pessoas em programas de cooperação e fomento ao ensino e à pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar Pessoas em Programas de cooperação e fomento ao ensino e à pesquisa;</li> <li>Criar formulário para coleta das informações sobre pessoas nos projetos de PD&amp;I junto às áreas;</li> <li>Divulgar métodos para as áreas</li> <li>Coletar informações;</li> <li>Analizar detalhadamente os dados</li> <li>Divulgar relatórios.</li> </ul>	-	Supex II
			Elaborar metodologia de monitoramento de investimentos em P&D	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar metodologia e monitoramento de investimentos em P&amp;D;</li> <li>Criação de bases de dados para construção do indicador;</li> <li>Validação junto à DFI;</li> <li>Divulgação de método para as áreas envolvidas;</li> <li>Coleta de informações;</li> <li>Divulgação de relatório.</li> </ul>	-	
			Lançar edital de inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obter aprovação na AJU;</li> <li>Obter resultado final do projeto;</li> <li>Obter aprovação no Compliance;</li> <li>Obter aprovação em Redir;</li> <li>Realizar publicação do edital;</li> <li>Realizar lançamento do edital;</li> <li>Analisa propostas;</li> <li>Realizar assinatura dos contratos;</li> <li>Realizar monitoramento de projetos.</li> </ul>	-	

Objetivo: Transformar pela Inovação - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Desritivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Taxa de Sucesso de Projetos de Inovação	0%	50%	Lançar programa de cooperação e fomento ao ensino e à pesquisa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definir metodologia;</li> <li>Divulgar métodos para as áreas;</li> <li>Coletar Informações;</li> <li>Divulgar relatórios.</li> </ul>	-	Supex II
			Atividades do Grupo de Trabalho de Inovação	-	-	
			Programação de eventos para discussão e troca de ideias com pessoas externas	-	-	
			Supporte (participação ativa) para acordos de parceria com Instituições Científicas, Tecnológicas e de Inovação ICTs e Universidades	-	-	
			Programa BlueRio	<ul style="list-style-type: none"> <li>Identificação dos desafios;</li> <li>Acompanhar chamada pública;</li> <li>Participar do Bootcamp;</li> <li>Supporte no desenvolvimento de documentos para os acordos.</li> </ul>	-	
			Projeto de formação de pessoas com orientação para inovação	-	-	
Promover a cultura da inovação por todas as áreas da Companhia e por todos os níveis hierárquicos, com vistas a disseminar uma gestão baseada na inovação	-	-	Promover a cultura da inovação por todas as áreas da Companhia e por todos os níveis hierárquicos, com vistas a disseminar uma gestão baseada na inovação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração da agenda;</li> <li>Relatório de acompanhamento das ações.</li> </ul>	-	Supex II

Fonte: FGV, 2025.

## Ampliar o Desempenho e a Segurança Através da Tecnologia

Assegurar a atualização contínua das tecnologias melhorando o desempenho operacional, o que garante a segurança dos dados e fomenta a inovação dos processos e serviços. Isso aumenta a eficiência e resiliência dos serviços de saneamento, beneficiando a sociedade.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – AÇÕES ESTRATÉGICAS**  
Ampliar o Desempenho e a Segurança Através da Tecnologia

Objetivo: Ampliar o Desempenho e a Segurança Através da Tecnologia - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Desritivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Gasto com TI Relativo à Receita Líquida	1,75%	2,00%	Elaborar produto de maturidade da TI	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Adquirir serviços de Análise de Vulnerabilidade (SAST, DAST, IAST e Pentest);</li> <li>› Atualizar a solução de <i>firewall</i>;</li> <li>› Implantar Segurança em Tecnologia Operacional (OT);</li> <li>› Adquirir Normas Técnicas ABNT ISO/IEC;</li> <li>› Implantar solução para processos de Desenvolvimento Seguro (DevSecOps);</li> <li>› Montar um Centro Operacional de Rede (NOC);</li> <li>› Montar um Centro Operacional de Segurança (SOC);</li> <li>› Implantar criptografia em repositórios de dados;</li> <li>› Implementar campanhas de conscientização em segurança da informação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Implantar site de <i>Disaster Recovery</i> (DR);</li> <li>› Implantar solução de Prevenção de Perda de Dados (DLP);</li> <li>› Implantar gestão de acesso (IAM e PAM).</li> </ul>	DFI

Fonte: FGV, 2025.

## Aumentar a Eficiência dos Processos Internos

Otimizar as operações, reduzir custos e melhorar a qualidade dos serviços, contribuindo para maior competitividade e sustentabilidade da empresa.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – PROJETOS ESTRATÉGICOS**  
Aumentar a Eficiência dos Processos Internos

Objetivo: Aumentar Eficiência dos Processos Internos - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente
Desritivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Fluxos Implementados no IFS	40	55	Modernização do IFS	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Sistema SISPAT migrado para o IFS (módulo ativo fixo/patrimônio);</li> <li>› Módulo de gestão e manutenção de ativos (EAM) parametrizado;</li> <li>› Módulo ADM (criação e implantação de rotinas de atualização do sistema e de manutenção de perfis de uso);</li> <li>› Módulo gerenciamento de documentos (operacionalização e parametrização <i>DocMan</i>);</li> <li>› Módulo de engenharia e projetos parametrizado;</li> <li>› Módulo RH Estratégico (HCM) implantado.</li> </ul>		DFI
Desvio Orçamentário	-20%	-20%	Desenvolver metodologia e implementação de acompanhamento das unidades da cia por centro de custo	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Revisão dos critério de alocação de custos;</li> <li>› Treinamento e orientação aos usuários do IFS;</li> <li>› Teste de geração de relatórios e adequação.</li> </ul>	-	DFI

Fonte: FGV, 2025.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – AÇÕES ESTRATÉGICAS**  
Aumentar a Eficiência dos Processos Internos

Objetivo: Aumentar Eficiência dos Processos Internos - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026			Entregáveis		Área proponente	
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026	Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
				2025	2026	
Percentual do Orçamento Alocado em Projetos Estratégicos	20%	25%	Elaboração de orçamento 2026 orientado pelo PE	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição de prioridades estratégicas;</li> <li>Definição final das diretrizes e prioridades estratégicas;</li> <li>Solicitação e consolidação das propostas orçamentárias das áreas;</li> <li>Análise técnica e revisão de propostas;</li> <li>Revisão do portfólio de iniciativas/projetos estratégicos;</li> <li>Análise crítica do orçamento de 2025;</li> <li>Aprovação do orçamento em Redir.</li> <li>Aprovação final no CA;</li> </ul>	-	DFI
Taxa de Sucesso das Licitações	93%	93%	Implantar cadastro e pré-qualificação de fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>Edital de pré-qualificação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Habilitação dos fornecedores;</li> <li>Homologação do resultado;</li> <li>Monitoramento dos pré-qualificados.</li> </ul>	DFI
			Implantar centralização do planejamento das aquisições na gerência de suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprovação em Redir;</li> <li>Definição de focais de compras nas diretorias;</li> <li>Treinamento dos focais de compras no sistema IFS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento do número de funcionários para análise das demandas;</li> <li>Novas unidades de almoxarifado (com funcionários e estrutura).</li> </ul>	
			Implantar plano de contratações anual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definição da solução tecnológica para o PCA;</li> <li>Definição dos pontos focais do PCA;</li> <li>Preenchimento do PCA pelas diretorias;</li> <li>Publicação PCA 2025 no Portal da Cedae.</li> </ul>	-	
Taxa Desvio Orçamentário	-20%	-20%	Adquirir maturidade de orçamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico do nível atual de maturidade orçamentária;</li> <li>Formulação de política/norma orçamentária orientada a objetivos estratégicos/PE;</li> <li>Desenvolvimento de cultura organizacional vinculada ao orçamento.</li> </ul>	-	DFI
Desvio de Carteira	-30%	-23%	Implementar produto de maturidade da Assessoria de Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plano de ação para redução do percentual de desvio financeiro relacionado a atrasos de cronograma;</li> <li>Implementação das ações estruturais para pleno atendimento dos níveis 4, 3 e 2 de maturidade do módulo de gestão de projetos - Maturity Research - Darcy Prado;</li> <li>Implementação da metodologia de acompanhamento estratégico;</li> <li>Formulação de política/norma de ciclo de planejamento estratégico;</li> <li>Implementação de Manual de Gerenciamento de Projetos.</li> </ul>	-	EGPP

Fonte: FGV, 2025.

**Fortalecer o Sistema de Governança**

Promover a contínua diligência das práticas transparentes e éticas, garantindo a conformidade com regulamentações, a gestão eficaz dos riscos e o constante fortalecimento de uma cultura organizacional baseada na integridade e responsabilidade.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – PROJETOS ESTRATÉGICOS | Fortalecer o Sistema de Governança**

Objetivo: Fortalecer o Sistema de Governança - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026							
Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente	
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026		
Nível de Maturidade de Governança	3	3	Desenvolver plataforma digital da ouvidoria	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planejamento, análise, <i>design</i>, desenvolvimento, testes, implementação e treinamento.</li> </ul>	-	Ouvidoria	
			Implantar <i>downsizing</i> do ambiente de alta plataforma - <i>Downsizing Unisys</i>	-	<ul style="list-style-type: none"> <li>Projeto 2 - Sistema comercial (SASB);</li> <li>Projeto 3 - Sistema de protocolos (SISPRO);</li> <li>Projeto 4 - Sistema de patrimônio (SISPAT).</li> </ul>	DFI	

Fonte: FGV, 2025.

**Tabela de Iniciativas Estratégicas – AÇÕES ESTRATÉGICAS | Fortalecer o Sistema de Governança**

Objetivo: Fortalecer o Sistema de Governança - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026							
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente	
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026		
Demandas Abertas na Ouvidoria	-10%	-5%	Alcançar meta de redução de solicitações abertas em 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acompanhar e representar o total de demandas abertas, identificando possíveis gargalos e garantindo uma melhor gestão do fluxo de trabalho;</li> <li>Apurar, junto aos departamentos (operacional e comercial), as maiores dificuldades em resolver a solicitação, criando plano de resolução.</li> </ul>	-	Ouvidoria	
			Alcançar taxa de satisfação do atendimento das demandas acima de 90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprimorar as tecnologias e buscar novas ferramentas para agilizar o cumprimento das demandas da ouvidoria;</li> <li>Implementar mecanismos para garantir a transparência e a prontidão às manifestações dos clientes.</li> </ul>	-		
Nível de Maturidade da Área de Auditoria Interna	2	3	Implementar produto de maturidade da Auditoria Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conhecer o planejamento estratégico da Companhia. Entender as metas e os objetivos estratégicos da organização para alinhar adequadamente o plano de auditoria e de serviços a elas;</li> <li>Atualizar em 75% o universo auditável. A partir da cadeia de valor, priorização de auditorias dos processos que estejam diretamente ligados aos objetivos estratégicos;</li> <li>Identificar e classificar os principais riscos (junto à área de gestão de riscos) relacionados aos processos que possam impactar no atingimento dos objetivos da empresa;</li> <li>Identificar as respostas aos riscos postas em prática ou as ações tomadas pela administração para lidar com tais riscos;</li> <li>Incluir como trabalhos a serem realizados, nos planejamentos anuais, os objetos de auditoria em que a exposição ao risco para a organização seja alta e/ou em que as respostas aos riscos da gestão não sejam consideradas adequadas;</li> <li>Aprovação e apoio da Alta Administração ao Plano de Auditoria com reportes trimestrais à Diretoria Executiva.</li> </ul>			

Objetivo: Fortalecer o Sistema de Governança - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026							
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente	
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026		
Nível de Maturidade da Área de Auditoria Interna	2	3	Estruturar trabalhos de auditoria contínua (testes automatizados)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditoria Contínua 1 - Compras Descentralizadas REDE - definição da metodologia de trabalho e equipe, e os pontos de controle que devem ser observados; mapeamento das fontes de dados e das possibilidades de integração. Definição da ferramenta que será utilizada para automações dos testes contínuos de auditoria; desenvolvimento de scripts e testes em ambientes de homologação; treinar equipe da Auditoria Interna; treinar usuários e gestores do REDE; realizar auditoria contínua;</li> <li>Auditoria Contínua 2 - grupo de contas contábeis "Projetos e Obras em andamento" - definir a tecnologia mais adequada para a execução da auditoria, avaliar os recursos internos disponíveis e considerar a necessidade de aquisição de recursos externos; treinar equipe da Auditoria Interna para realizar o trabalho; realizar auditoria contínua;</li> <li>Auditoria Contínua 3 - grupo de contas contábeis "Depósitos Judiciais" - definir a tecnologia mais adequada para a execução da auditoria, avaliar os recursos internos disponíveis e considerar a necessidade de aquisição de recursos externos; treinar equipe da Auditoria Interna para realizar o trabalho; realizar auditoria contínua.</li> </ul>	-	Auditoria Interna	
Nível de Maturidade de Governança	3	3	Implementar produto de maturidade da Governança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboração de regimento interno aprovado pelo Conselho de Administração para CA, CF, COAUD e comitês de assessoramento;</li> <li>Instituição de um <i>Governance Officer</i>;</li> <li>Elaboração da política de conflito de interesse;</li> <li>Elaboração da Política de <i>due diligence</i>;</li> <li>Elaboração e divulgação do Programa de Governança em Privacidade, conforme estabelecido no art.50 da LGPD;</li> <li>Instituição de uma Comissão de Privacidade e Proteção de Dados e/ou Privacidade e Segurança da Informação;</li> <li>Instituição de Comissão de Riscos e Controle Interno;</li> <li>Elaboração agendas anuais de prioridades e calendário de reuniões para CA e CF;</li> <li>Elaboração de uma norma interna que determine a obrigatoriedade de orientação e assistência quando da realização de atividades e tomada de decisões estratégicas referentes ao tratamento de dados pessoais.</li> </ul>	-	Supex I	

Fonte: FGV, 2025.

**Tabela de Iniciativa Estratégica – AÇÕES ESTRATÉGICAS**  
**Desenvolver Cultura Colaborativa e Promover a Diversidade e Inclusão**

Objetivo: Desenvolver Cultura Colaborativa e Promover a Diversidade e Inclusão Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Participação Feminina em Cargos de Liderança	17,5%	20%	Monitorar indicadores - Mulheres em Cargo de Liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar acompanhamento de indicadores;</li> <li>Realização do censo interno da Companhia para embasar resultados;</li> <li>Analisa os dados - participação feminina na força de trabalho;</li> <li>Iniciar implementação de ações afirmativas e formativas;</li> <li>Elaborar plano de ação para promoção da liderança feminina.</li> </ul>	-	Supex II
			Implementar programas que estimulem o aumento da participação feminina em cargos de liderança	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeamento interno;</li> <li>Formação e capacitação;</li> <li>Mentoria.</li> </ul>	-	
			Realizar censo de diversidade - "Retratos da Cidade"	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar realização do censo de diversidade a cada dois anos;</li> <li>Realizar reunião com a CPDG para construção metodologia;</li> <li>Preparar questionário e Instrumento para coleta de dados;</li> <li>Contratação de consultoria especializada na aplicação de censo de diversidade;</li> <li>Realizar campanha de sensibilização sobre a importância do censo;</li> <li>Aplicar instrumentos de coleta de dados;</li> <li>Tabular e analisar os dados;</li> <li>Elaborar relatório do censo;</li> <li>Entrega do produto final da consultoria contratada, com relatório situacional da força de trabalho da Cedae sob a perspectiva da gestão da D&amp;I.</li> </ul>	-	

Fonte: FGV, 2025.

## Objetivos da Perspectiva Aprendizado e Conhecimento

A perspectiva de Aprendizado e Crescimento visa ao desenvolvimento constante de habilidades e à promoção de uma cultura colaborativa, valorizando a diversidade e inclusão, além de proporcionar um ambiente que estimula a criatividade e inovação. Essa abordagem assegura que a organização esteja sempre em evolução, pronta para se adaptar às transformações.

### Desenvolver Cultura Colaborativa e Promover a Diversidade e Inclusão

Fortalecer um ambiente de trabalho baseado na cooperação, diversidade e inclusão, estimulando a troca de conhecimento e inovação, o que promove engajamento, eficiência e alinhamento estratégico eficaz.

### Ter as Pessoas Certas no Lugar Certo

Garantir que os colaboradores sejam alocados em funções que maximizem as habilidades deles melhora a eficiência operacional e qualidade dos serviços.

**Tabela de Iniciativa Estratégica – PROJETOS ESTRATÉGICOS | Ter as Pessoas Certas no Lugar Certo**

Objetivo: Ter as Pessoas Certas no Lugar Certo - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Projetos Estratégicos	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Nível de Maturidade RH Estratégico	3	3	Implementar novo plano de cargos, carreiras e salários	<ul style="list-style-type: none"> <li>Novo PCC consolidado em capítulos.</li> </ul>	-	RH
			Implementar avaliação de desempenho	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenho e implementação.</li> </ul>	-	
			Implantar revisão do plano de cargos, carreiras e salários	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão e implementação.</li> </ul>	-	
			Implementar sistema de gestão por competência	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratação de consultoria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapeamento e relatório final da consultoria, implantação do sistema GESTCOM e treinamento RH;</li> <li>Monitoramento.</li> </ul>	

Fonte: FGV, 2025.

Tabela de Iniciativa Estratégica – AÇÕES ESTRATÉGICAS | Ter as Pessoas Certas no Lugar Certo

Objetivo: Ter as Pessoas Certas no Lugar Certo - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Nível de Maturidade RH Estratégico	3	3	Implementar produto de maturidade do RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Concurso 1 implementado;</li> <li>› Criação de Política de Qualidade de Vida <b>Cedae</b>;</li> <li>› Criação de sistema de governança multidisciplinar dos programas de QV <b>Cedae</b>;</li> <li>› Mapeamento dos processos de trabalho de RH finalizado;</li> <li>› PDI-piloto implementado;</li> <li>› Revisão e redesenho de processos de RH implementado;</li> <li>› Criação de Banco de Talentos.</li> </ul>	-	RH

Fonte: FGV, 2025.

### Desenvolver e Reter Talentos

Desenvolver o capital intelectual com o objetivo de maximizar a excelência dos serviços de saneamento e reduzir as perdas de material humano. Isso fortalece as competências, o engajamento e a qualidade dos serviços prestados.

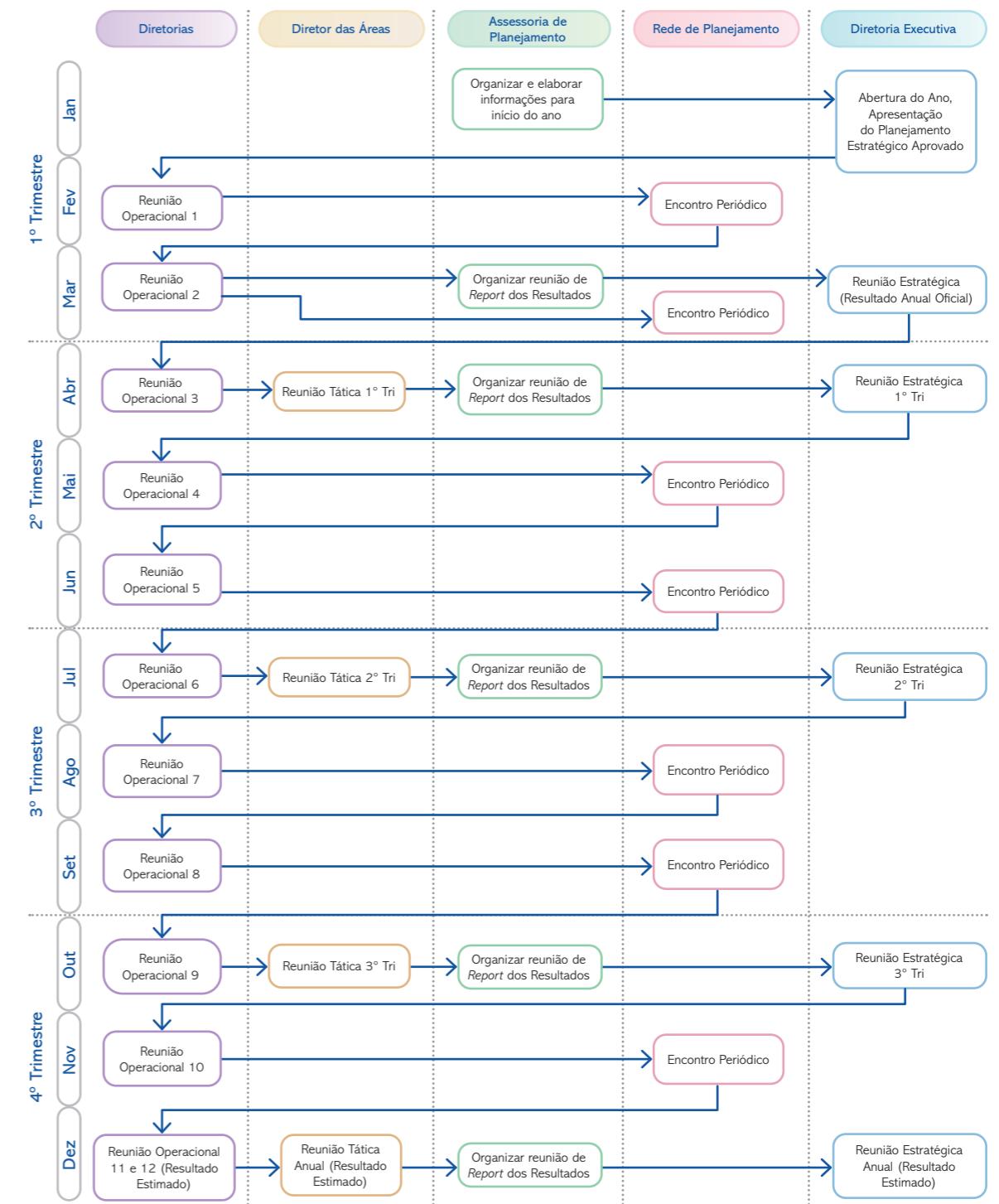
Tabela de Iniciativa Estratégica - AÇÕES ESTRATÉGICAS | Desenvolver e Reter Talentos

Objetivo: Desenvolver e Reter Talentos - Planejamento para Execução da Estratégia 2025 e 2026						
Indicadores			Ações Estratégicas	Entregáveis		Área proponente
Descriutivo	Meta 2025	Meta 2026		2025	2026	
Qualificação da Força de Trabalho (EAD e Presencial)	20%	30%	Implementar programa de capacitação de força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Levantamento de necessidades de treinamento;</li> <li>› Contratação ou mobilização de instrutores internos e externos;</li> <li>› Calendário anual de capacitações presenciais e <i>on-line</i>;</li> <li>› Monitoramento dos indicadores de capacitação.</li> </ul>	-	Supex II

Fonte: FGV, 2025.

## Macrofluxos e Cronogramas da Metodologia de Gestão Estratégica

### Macrofluxo do Processo de Acompanhamento da Estratégia



Fonte: FGV, 2025.

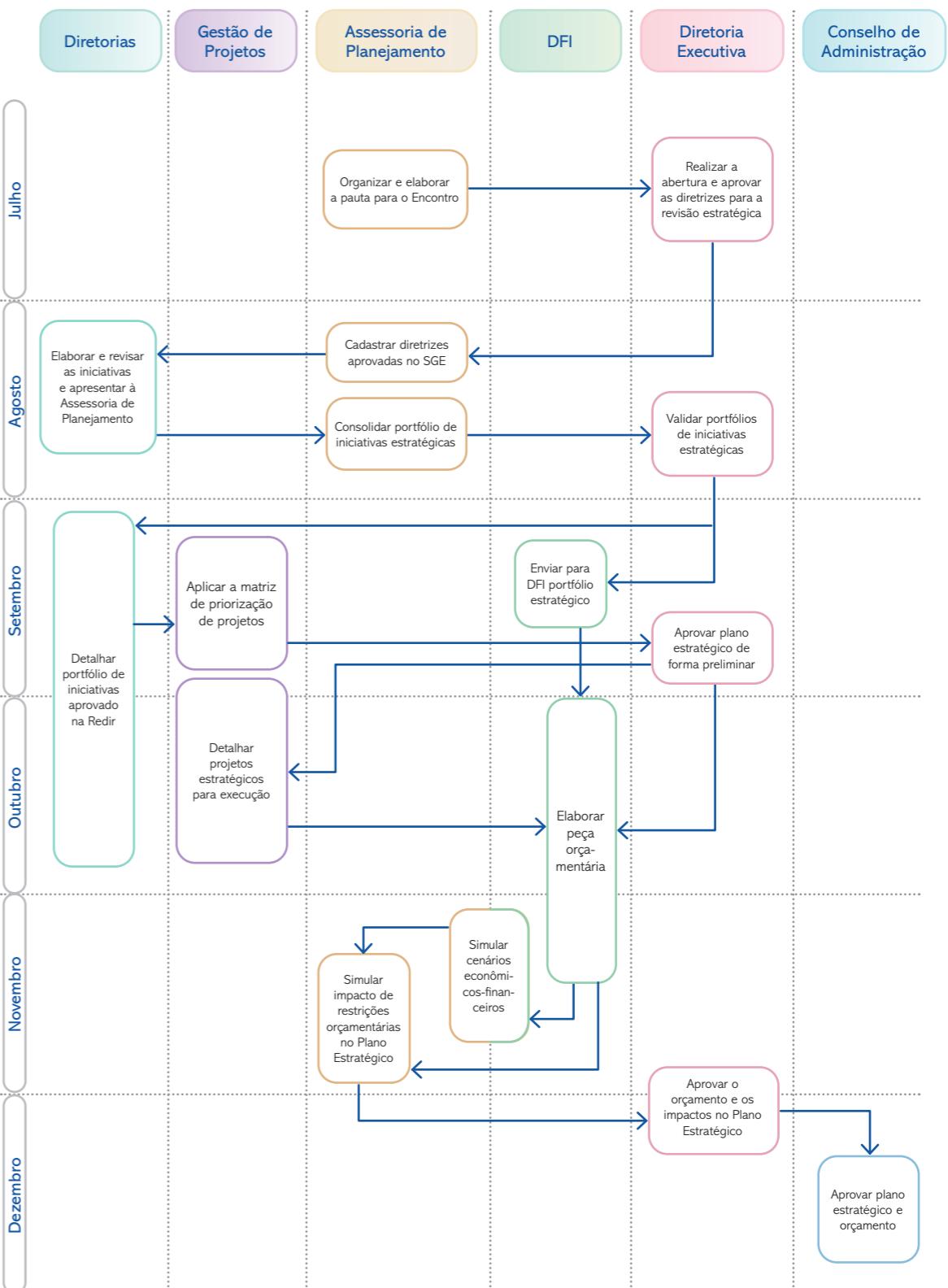
## Apêndice 3.

## Cronograma do Processo de Monitoramento e Avaliação da Estratégia

1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre
<p><b>JAN – MAR</b></p> <p><b>META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro e análise dos resultados mensais dos indicadores;</li> <li>Comparação dos resultados com as metas estabelecidas;</li> <li>Identificação de desvios e análise das causas do não atingimento das metas;</li> <li>Definição de ações corretivas para o cumprimento das metas estratégicas;</li> <li>Abertura de exercício do Planejamento Estratégico.</li> </ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados mensais lançados no Sistema de Gestão Estratégica (SGE);</li> <li>Apresentação Modelo de Análise de Desempenho;</li> <li>Monitoramento pela Diretoria Executiva.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[1º Quinzena de Janeiro] Organização Encontro de Abertura do Ano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar a Apresentação do Plano Estratégico separada por Diretoria.</li> </ul> <p>[1º Quinzena de Janeiro] Apresentação do Planejamento Estratégico do novo exercício:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar e entregar Plano Estratégico separado por Diretoria.</li> </ul> <p>[Quarta-feira seguinte ao fechamento dos resultados de fevereiro e março] Reunião Operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorar indicadores operacionais, identificar desvios, propor ações corretivas e garantir que as atividades diárias estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.</li> </ul> <p>[Quarta-feira após o dia 20 de abril] Reunião Tática:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar os indicadores trimestrais, avaliar os planos de correção e ajustes.</li> </ul> <p>[Última segunda-feira de maio e junho] Encontro da Rede de Planejamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar o feedback das áreas sobre desafios e melhorias no planejamento.</li> </ul> <p>[2º Quinzena de abril] Organização da reunião de Report dos Resultados do trimestre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar um Report com as Apresentações de Acompanhamento do Resultado de cada Diretoria.</li> </ul> <p>[Última reunião executiva do mês de abril] Reunião Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o desempenho estratégico e ajustes para os próximos trimestres.</li> </ul> <p>[Última segunda-feira de fevereiro e março] Encontro da Rede de Planejamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar feedback das áreas.</li> </ul> <p>[Última reunião executiva do mês de março] Reunião Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o desempenho estratégico do ano anterior.</li> </ul>	<p><b>ABR - JUN</b></p> <p><b>META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro e análise dos resultados mensais dos indicadores;</li> <li>Comparação dos resultados com as metas estabelecidas;</li> <li>Identificação de desvios e análise das causas do não atingimento das metas;</li> <li>Definição de ações corretivas para o cumprimento das metas estratégicas.</li> </ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados mensais lançados no Sistema de Gestão Estratégica (SGE);</li> <li>Apresentação Modelo de Análise de Desempenho;</li> <li>Monitoramento pela Diretoria Executiva.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[Quarta-feira seguinte ao fechamento dos resultados de cada mês] Reunião Operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorar indicadores operacionais, identificar desvios, propor ações corretivas e garantir que as atividades diárias estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.</li> </ul> <p>[Quarta-feira após o dia 20 de julho] Reunião Tática:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar os indicadores trimestrais, avaliar os planos de correção e ajustes.</li> </ul> <p>[Última segunda-feira de agosto e setembro] Encontro da Rede de Planejamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar o feedback das áreas sobre desafios e melhorias no planejamento.</li> </ul> <p>[2º Quinzena de julho] Organização da reunião de Report dos Resultados do trimestre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar um Report com as Apresentações de Acompanhamento do Resultado de cada Diretoria.</li> </ul> <p>[Última reunião executiva do mês de julho] Reunião Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o desempenho estratégico e ajustes para os próximos trimestres.</li> </ul>	<p><b>JUL – SET</b></p> <p><b>META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro e análise dos resultados mensais dos indicadores;</li> <li>Comparação dos resultados com as metas estabelecidas;</li> <li>Identificação de desvios e análise das causas do não atingimento das metas;</li> <li>Definição de ações corretivas para o cumprimento das metas estratégicas.</li> </ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados mensais lançados no Sistema de Gestão Estratégica (SGE);</li> <li>Apresentação Modelo de Análise de Desempenho;</li> <li>Monitoramento pela Diretoria Executiva.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[Quarta-feira seguinte ao fechamento dos resultados de cada mês] Reunião Operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorar indicadores operacionais, identificar desvios, propor ações corretivas e garantir que as atividades diárias estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.</li> </ul> <p>[Quarta-feira após o dia 20 de outubro] Reunião Tática:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar os indicadores trimestrais, avaliar os planos de correção e ajustes.</li> </ul> <p>[Última segunda-feira de novembro] Encontro da Rede de Planejamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar o feedback das áreas sobre desafios e melhorias no planejamento.</li> </ul> <p>[2º Quinzena de julho] Organização da reunião de Report dos Resultados do trimestre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Consolidar um Report com as Apresentações de Acompanhamento do Resultado de cada Diretoria.</li> </ul> <p>[Última reunião executiva do mês de outubro] Reunião Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o desempenho estratégico e ajustes para os próximos trimestres.</li> </ul>	<p><b>OUT – DEZ</b></p> <p><b>META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Registro e análise dos resultados mensais dos indicadores;</li> <li>Comparação dos resultados com as metas estabelecidas;</li> <li>Identificação de desvios e análise das causas do não atingimento das metas;</li> <li>Definição de ações corretivas para o cumprimento das metas estratégicas.</li> </ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados mensais lançados no Sistema de Gestão Estratégica (SGE);</li> <li>Apresentação Modelo de Análise de Desempenho;</li> <li>Monitoramento pela Diretoria Executiva.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[Quarta-feira seguinte ao fechamento dos resultados de cada mês] Reunião Operacional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorar indicadores operacionais, identificar desvios, propor ações corretivas e garantir que as atividades diárias estejam alinhadas com os objetivos estratégicos.</li> </ul> <p>[Quarta-feira após o dia 20 de dezembro] Reunião Tática:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar os indicadores trimestrais, avaliar os planos de correção e ajustes.</li> </ul> <p>[Última segunda-feira de dezembro] Reunião Estratégica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o desempenho estratégico e ajustes para os próximos trimestres e, em dezembro, apresentar prévia do resultado no ano.</li> </ul>

Fonte: FGV, 2025.

## Macrofluxo do Processo de Revisão Estratégica



Fonte: FGV, 2025.

## Cronograma do Processo de Revisão Estratégica

104

Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
<p><b> META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisão estratégica com todas as Diretorias para avaliação de desempenho e definição de prioridades;</li> <li>Apresentação com proposta para objetivos, indicadores, iniciativas e pesos para priorização;</li> <li>Validação das propostas estratégicas e ajustes necessários antes da formalização do plano.</li> </ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação do Mapa Estratégico com objetivos, indicadores, metas, iniciativas e pesos aprovados;</li> <li>Ata com diretrizes para revisão estratégica, incluindo, recomendações de ajustes;</li> <li>Definição das prioridades ou premissas estratégicas que nortearão a revisão do Planejamento Estratégico.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[1º Quinzena/AGO] <b>Organização do Encontro da Revisão Estratégica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar a Apresentação com as prioridades estratégicas e propostas de mudanças coladas ao longo do ano.</li> </ul> <p>[1º Quinzena/JUL] <b>Encontro de Revisão Estratégica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o desempenho por meio de indicadores e metas estabelecidas;</li> <li>Analizar previsões financeiras e cenários econômicos;</li> <li>Definir iniciativas estratégicas;</li> <li>Estruturar a proposta estratégica com objetivos, indicadores e iniciativas;</li> <li>Definir pesos e prioridades para alinhamento estratégico;</li> <li>Aprovar as diretrizes.</li> </ul>	<p><b> META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Parametrização dos dados aprovados no Sistema de Gestão Estratégica (SGE);</li> <li>Seleção dos planos de ação estratégicos pelas Diretorias;</li> <li>Consolidação do portfólio com planos de ação estratégicos;</li> <li>Validação do portfólio de projetos estratégicos antes da formalização.</li> </ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistema de Gestão Estratégica atualizado com objetivos e iniciativas;</li> <li>Cadastro dos planos de ação estratégicos;</li> <li>Apresentação consolidada do portfólio de projetos estratégicos.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[1º Quinzena/AGO] <b>Cadastramento das Diretrizes Aprovadas no SGE:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar os dados estratégicos no Sistema;</li> <li>Comunicar às Diretorias para alinhamento das iniciativas.</li> </ul> <p>[1º Quinzena/AGO] <b>Elaboração e Revisão das Iniciativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar metas e indicadores estratégicos;</li> <li>Definir priorização das iniciativas estratégicas.</li> </ul> <p>[2º Quinzena/AGO] <b>Consolidação do Portfólio de Iniciativas Estratégicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar o Portfólio das Iniciativas Estratégicas desenvolvidas.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[1º Quinzena de Janeiro] <b>Organização do Encontro da Revisão Estratégica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar a Apresentação com as prioridades estratégicas e propostas de mudanças coladas ao longo do ano.</li> </ul> <p>[1º Quinzena/JUL] <b>Encontro de Revisão Estratégica:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar o desempenho por meio de indicadores e metas estabelecidas;</li> <li>Analizar previsões financeiras e cenários econômicos;</li> <li>Definir iniciativas estratégicas;</li> <li>Estruturar a proposta estratégica com objetivos, indicadores e iniciativas;</li> <li>Definir pesos e prioridades para alinhamento estratégico;</li> <li>Aprovar as diretrizes.</li> </ul>	<p><b> META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicação do portfólio de projetos estratégicos à DFI para preparação do orçamento;</li> <li>Detalhamento das informações para cada iniciativa estratégica;</li> <li>Estruturação de entregáveis dentro de cada projeto estratégico.</li> </ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Portfólio estratégico enviado à DFI;</li> <li>Plano detalhado dos projetos com prazos e estimativas de investimentos;</li> <li>Matriz de Priorização de Projetos.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[1º Quinzena/SET] <b>Envio do Portfólio Aprovado à DFI:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Enviar o Portfólio da Iniciativas Estratégicas.</li> </ul> <p>[1º Quinzena/SET] <b>Detalhamento do Portfólio de Iniciativas Aprovado na REDIR:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plano detalhado das iniciativas, incluindo estruturação das atividades, prazos e estimativas de investimentos no Sistema de Gestão Estratégica.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[1º Quinzena/OUT] <b>Elaboração da Peça Orçamentária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicar às Diretorias para alinhamento das iniciativas.</li> </ul> <p>[1º Quinzena/AGO] <b>Elaboração e Revisão das Iniciativas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Avaliar metas e indicadores estratégicos;</li> <li>Definir priorização das iniciativas estratégicas.</li> </ul> <p>[2º Quinzena/SET] <b>Priorização de Projetos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicar os critérios da matriz de priorização:</li> <li>Classificar os projetos estratégicos conforme impacto e viabilidade.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[2º Quinzena/AGO] <b>Consolidação do Portfólio de Iniciativas Estratégicas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentar o Portfólio das Iniciativas Estratégicas desenvolvidas.</li> </ul> <p>[2º Quinzena/AGO] <b>Validação do Portfólio Estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisar o alinhamento estratégico dos projetos;</li> <li>Discutir ajustes conforme viabilidade financeira e operacional.</li> </ul>	<p><b> META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicação da Matriz de Priorização de Projetos;</li> <li>Elaboração da peça orçamentária com base nos projetos priorizados;</li> <li>Estruturação dos principais produtos e entregáveis exigidos pelos projetos estratégicos;</li> <li>Simulação de cenários econômicos e financeiros com base no orçamento planejado;</li> </ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de Priorização preenchida e lista com os prioritários;</li> <li>Dados financeiros consolidados para a elaboração do orçamento;</li> <li>Documentação detalhada dos projetos no Sistema de Gestão de Projetos;</li> <li>Planilha de Simulação de Cenários com a projeção das metas financeiras.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[2º Quinzena / NOV] <b>Simulação do Impacto de Restrições Orçamentárias no Plano Estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Comparar orçamento aprovado e necessidades estratégicas.</li> </ul> <p>[2º Quinzena / NOV] <b>Aprovação do Orçamento e os Impactos no Plano Estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar o orçamento e os impactos nas metas do Plano Estratégico;</li> <li>Provar, e determinar ajustes, se necessários.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[1º Quinzena/OUT] <b>Elaboração da Peça Orçamentária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar financeiramente os projetos priorizados;</li> <li>Estruturar o orçamento com distribuição de recursos.</li> </ul> <p>[1º Quinzena/OUT] <b>Estruturação de Produtos dos Projetos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolver os planos de projeto e cronogramas;</li> <li>Analizar riscos e definição de estratégias de mitigação.</li> </ul> <p>[2º Quinzena/OUT] <b>Simulação de Cenários Financeiros:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Projetar diferentes cenários econômicos e seus impactos;</li> <li>Definir metas financeiras alinhadas ao planejamento estratégico.</li> </ul>	<p><b> META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicação do impacto do orçamento nas iniciativas estratégicas;</li> <li>Aplicação e aprovação final do Plano Estratégico e Orçamento pelo Conselho Executivo;</li> </ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicação dos ajustes aprovados no Plano Estratégico e Orçamento.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[2º DEZ] <b>Aprovação Final pelo Conselho de Administração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar o Plano Estratégico e Orçamento revisado;</li> <li>Deliberar sobre aprovação final para implementação no próximo ciclo.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[2º Quinzena / NOV] <b>Simulação do Impacto de Restrições Orçamentárias no Plano Estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação com metas atualizadas e análise de impactos;</li> <li>Ajustes estratégicos formalizados para revisão final.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[2º Quinzena / NOV] <b>Simulação do Impacto de Restrições Orçamentárias no Plano Estratégico:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Apresentação com metas atualizadas e análise de impactos;</li> <li>Ajustes estratégicos formalizados para revisão final.</li> </ul>	<p><b> META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Análise do impacto do orçamento final ou Plano Estratégico e Orçamento pelo Conselho de Administração.</li> </ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Piano Estratégico finalizado e validado pelo Conselho de Administração.</li> </ul> <p><b>REUNIÕES E/OU ATIVIDADES:</b></p> <p>[2º DEZ] <b>Aprovação Final pelo Conselho de Administração:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar o Plano Estratégico e Orçamento revisado;</li> <li>Deliberar sobre aprovação final para implementação no próximo ciclo.</li> </ul>

Fonte: FGV, 2025.

## Apêndice 4.

# Portfólio de Projetos Estratégicos

## Portfólio de Projetos Estratégicos e Prioritários – DPR

Área	Projeto	Valor	Escopo
DPR	Implementar avaliação de desempenho	R\$ 2.600.000,00	O projeto implantará o sistema de avaliação de desempenho 2024 para identificar e quantificar os pontos fortes e as necessidades de desenvolvimento de cada colaborador. Para a avaliação, está prevista a capacitação das chefias, a elaboração de formulários e sistema.
DPR	Dimensionar a força de trabalho	Não se aplica	Gerar um relatório em que esteja identificado o quantitativo necessário de funcionários por setor, comparando com o quantitativo de funcionários existentes, permitindo a identificação de oportunidades de otimização da força de trabalho.
DPR	Implementar sistema de gestão por competências	R\$ 1.000.000,00	O novo modelo deverá alinhar as competências dos colaboradores em funções de confiança com os objetivos estratégicos da empresa, permitindo a adequação das posições de confiança e uma avaliação de desempenho mais justa e transparente, incentivando o desenvolvimento profissional e o reconhecimento por mérito e competência.
DPR	Implantar revisão do PCCS	Não se aplica	Revisar as especialidades para eventuais atualizações, como a criação/exclusão de especialidades e novos cargos. Além disso, essa revisão se propõe a analisar possibilidades de progressões salariais horizontais, considerando o tempo de permanência no cargo (antiguidade), além de ampliação de faixas salariais para cargos-fim.
DPR	Implementar novo PCCS	R\$ 1.450.000,00	Construção de novo Plano de Cargos, Carreiras e Salários (PCCS).
DPR	Implantar Sistema Integrado de Gestão Jurídica e Regulatória – Módulo Regulação	A definir após recebimento de propostas	Esse projeto tem como objetivo implantar uma solução tecnológica para centralizar a gestão das obrigações regulatórias, contratuais e institucionais, garantindo o controle eficiente dos prazos e rastreabilidade da documentação, especialmente na interação com a Agenersa.
DPR	Desenvolver plataforma digital da Ouvidoria	Não se aplica	O projeto visa ao desenvolvimento de um painel de ouvidoria que enfoque no setor administrativo, integrando dados da ouvidoria e apresentando-os de forma interativa e visualmente acessível. O painel será uma ferramenta estratégica para acompanhamento de indicadores de satisfação, resolução de demandas e otimização dos processos de atendimento.
DPR	Implementar restauração florestal	R\$ 160.875.265,07	A <b>Cedae</b> possui cinco bases florestais distribuídas estrategicamente no Estado do Rio de Janeiro, com ênfase na restauração e conservação de áreas prioritárias para os mananciais de abastecimento público. Sendo assim, temos como meta a intensificação das ações do Programa Replantando Vida, para alcançar um total de 1.000 hectares de áreas restauradas/conservadas por ano.

## Portfólio de Projetos Estratégicos e Prioritários – DFI

Área	Projeto	Valor	Escopo
DFI	Implantar downsizing do ambiente de alta plataforma (Downsizing Unisys)	R\$ 17.056.027,77	<p>Inicialmente, foi definido que o <i>Downsizing</i> dos Sistemas Críticos tratava-se de um projeto, porém, após a análise do escopo, será tratado como um programa, composto de quatro projetos que tratarão a migração dos sistemas e aplicações hospedados no <i>mainframe</i> da <i>Unisys</i> para a baixa plataforma.</p> <p>Os projetos contemplarão os seguintes sistemas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Projeto 01- Sistema de RH;</li> <li>› Projeto 02 - Sistema Comercial (SASB);</li> <li>› Projeto 03 - Sistema de Protocolos (SISPRO);</li> <li>› Projeto 04. Sistema de Patrimônio (SISPAT).</li> </ul>
DFI	Modernizar o IFS	R\$ 9.086.519,68	Revisão completa do sistema IFS, com a revisão dos processos atuais implantados, implantação de novas funcionalidades, integração e automação entre processos, incluindo digitalização e fluxos de aprovação de processos e aumento de usabilidade.
DFI	Reducir valor dos contratos em 10%	Não se aplica	Redução do valor unitário, a ser faturado em 2024 pelos contratos negociáveis, cuja gestão é de responsabilidade da GCT.
DFI	Desenvolver metodologia e implementação de acompanhamento das unidades da Companhia por centro de custo	Não se aplica	O projeto visa disponibilizar relatórios gerenciais adequados à nova estrutura da Companhia, contribuindo para o alcance da sustentabilidade financeira. O sucesso do projeto depende em maioria da correta alocação dos custos por parte dos responsáveis pelo lançamento das notas fiscais no sistema IFS.
DFI	Recadastramento da base de clientes da área de concessão da Cedae	R\$ 1.881.177,23	Identificar e corrigir discrepâncias nos registros, como endereços incorretos, titularidades incorretas, dados de consumo desatualizados, ou clientes que não estão devidamente registrados.
DFI	Execução do Plano de Investimentos da Cedae	Não se aplica	Implementar as ações previstas no plano de investimentos da Cedae visa ampliar, modernizar e manter a infraestrutura de saneamento básico, garantir a melhoria contínua dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário, promover a sustentabilidade ambiental e contribuir para a melhoria da qualidade de vida da população atendida.

Área	Projeto	Valor	Escopo
DTP	Implantar novo sistema de produção de água - ETA Xerém	R\$ 207.081.590,18	O projeto da ETA Xerém consiste em um conjunto integrado de unidades destinadas à captação e adução de água bruta, tratamento e produção de água tratada por meio da tecnologia de ultrafiltração. Inclui também o tratamento de efluentes líquidos e a gestão dos resíduos sólidos gerados no processo. A construção de Estação de Tratamento de Água, localizada em Xerém, no município de Duque de Caxias, com vazão média (vazão firme) de 1.300L/s e utilizando a tecnologia de membranas de ultrafiltração.
DTP	Implantar ETA São Pedro (Micro)/Nova ETA Rio Douro (Ultra)	R\$ 315.427.917,72	<p>Um conjunto de unidades, como: reservatório de água bruta, estação elevatória de água bruta (EEAB), filtração com utilização de tecnologia de ultrafiltração, tanque de contato, estação elevatória de água tratada (EEAT), unidade de flúor, unidade de cloração, unidade tratamento de resíduos sólidos, além da infraestrutura de apoio para o tratamento, como áreas administrativas, controle de acessos, laboratório e subestação elétrica.</p> <p>Também contempla:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>› Adutoras de água Bruta – 12.148m – (800 a 400 mm);</li> <li>› Adutora de água Tratada – 3.408m(800 a 400 mm);</li> <li>› Linha de recalque – 398m - 1000mm;</li> <li>› Reservatório metálico – 5.000m<sup>3</sup>.</li> <li>› Estação de tratamento de água no bairro de Rio D'Ouró no município de Nova Iguaçu com vazão média (vazão firme) de 1.400L/s e vazão máxima de 1.600L/s, utilizando a tecnologia de membranas de ultrafiltração.</li> </ul>
DTP	Construir nova ETA Ribeirão das Lajes	R\$ 926.749.378,91	Interligações com as adutoras DN 1750; Caixa de tranquilização; medição e mistura rápida (calha Parshall); floculadores mecanizados; flotadores por ar dissolvido (FAD); Filtros rápidos descendentes de camada dupla e taxa declinante; sistema de cloração; sistema de fluorescência; tanque de contato; elevatória de água tratada; linha de recalque de água tratada com medição de vazão; reservatórios de carga; sistema de recuperação de água de lavagem de filtros; sistema de desaguamento e secagem de lodo; prédios de utilidades e subestações elétricas, implantação da estação de tratamento de água do Sistema de Ribeirão das Lajes (ETA Lajes), com capacidade nominal de 5,5m <sup>3</sup> /s, utilizando o processo de flotação por ar dissolvido (FAD), visando à melhoria da qualidade da água fornecida e ao atendimento da legislação em vigor.
DTP	Implantar reforma dos filtros da VETA - Estação Guandu	R\$ 280.407.682,67	A contratada deverá elaborar o projeto executivo e executar a remoção dos materiais filtrantes e da camada suporte, realizar adequações civis, recuperação estrutural com impermeabilização, adotar fundo tipo bloco universal com retentor de mídia termoplástico, instalar calhas secundárias, implementar o sistema de lavagem com ar e aplicar camadas de carvão antracito e areia, incluindo o fornecimento de materiais. O escopo inclui reforma e modernização de 72 filtros da VETA – Velha Estação de Tratamento de Água do Guandu.
DTP	Implantar novo sistema de abastecimento de água em Macaé	R\$ 240.750.848,56	Ampliação da capacidade da captação e da elevatória de água bruta de Severina (captação atual); construção de uma nova estação de tratamento de água com vazão de 1.600L/s; assentamento de adução de água bruta; assentamento de adução de água tratada, além da interligação do reservatório com a adutora de água tratada existente; construção de uma elevatória de água tratada e construção de um reservatório no morro Santa Mônica, com volume de 5.000m <sup>3</sup> .
DTP	Implantar projeto e obra de substituição da 4 <sup>a</sup> linha - trecho final	Não se aplica	Execução de remanejado de trecho da adutora da 4 <sup>a</sup> linha, incluindo: as válvulas borboleta presentes nas caixas de interligação 1 e 2, medidores de pressão, ventosas, descargas e instrumentos de proteção anticorrosiva.
DTP	Implantar reforma dos decantadores da NETA	Não se aplica	Reforma hidráulica e estrutural para melhoria na eficiência da decantação.
DTP	Implantar reforma dos floculadores da ETA 3 do Laranjal	R\$ 9.085.181,26	Reforma dos floculadores 8, 9, 10 e 11 da estação nº 3 da ETA Laranjal, substituição das chicanas de bloco de concreto por chicanas em fibra de vidro.

## Portfólio de Projetos Estratégicos e Prioritários – DTP

Área	Projeto	Valor	Escopo
DTP	Implantar sistema de macromedição de vazão das adutoras da Cedae	R\$ 97.990.489,99	Fornecimento e instalação de medidores de vazão com sistema de telemetria nas adutoras de Campos Elíseos, Guandu, Japeri, Lajes, Laranjal, Manilha, Manguinhos, Maracanã, Porto das Caixas, Rio D'Ouró, São Pedro, Tinguá, Xerém e Zona Rural.
DTP	Construir ETA Tinguá	R\$ 31.725.753,30	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Três conjuntos motobomba, vazão de 325L/S e altura manométrica de 28 MCA, acoplada a motor elétrico trifásico de alto rendimento e instalação, montagem, startup, comissionamento e operação assistida para os três conjuntos motobomba;</li> <li>› Instalação de um Sistema de Microfiltração com capacidade de 650L/s com operação assistida e adequação civil da unidade de tratamento de água;</li> <li>› Aquisição de três equipamentos de desinfecção por ultravioleta com capacidade - 325L/S (cada) para ETA Tinguá - Nova Iguaçu RJ e instalação.</li> </ul>
DTP	Construir estação de tratamento de água Novo Guandu	R\$ 1.969.168.463,58	Construção do reservatório com capacidade de 55.000m <sup>3</sup> , 3.900m de adutora (D:2,5m), 1.000m de tronco distribuidor (D: 2,5m) e 940m de extravasor (D: 1,5m).

## Portfólio de Projetos Estratégicos e Prioritários – DSG

Área	Projeto	Valor	Escopo
DSG	Fornecer sete motores para as elevatórias de água bruta e tratada da ETA Guandu	R\$ 19.840.000,00	Aquisição de motores reservas para o BRG, NBRG, ARG, NARG E NEZR.
DSG	Adquirir motores-reserva para EEAB Imlunana e EEAT Laranjal	R\$ 1.390.000,00	O equipamento de 1500Hp será utilizado como motor-reserva das elevatórias 1 e 2 de Laranjal e o de 2500Hp será utilizado como reserva na elevatória de Imlunana. O motor de 1500Hp poderá também substituir um motor de 1100Hp na elevatória 2 com uma bomba compatível já existente. Dessa forma, permitirá à ETA Laranjal garantir a vazão normal de operação em caso de defeito em algum transformador da elevatória 1 (responsável por alimentar 2 motores de 1500Hp). A aquisição do motor de 2500Hp é também fundamental para que os motores atuais possam passar por manutenções.
DSG	Modernizar os sistemas de controle e dosagem de produto químico	R\$ 4.406.123,55	Reforma da unidade de armazenamento de cloreto férreo e ácido fluossilícico da estação de tratamento de águas do Guandu - ETA Guandu, que cumprirá exigências das normas técnicas para atender ao plano de ação a fim da obtenção da licença ambiental. Além disso, evitará desperdícios em derramamentos acidentais de produtos e a contaminação do meio ambiente na ocorrência de vazamentos acidentais. A atual bomba centrífuga apresenta problemas operacionais de manutenção e não existe equipamento-reserva. É necessária a aquisição de um equipamento-reserva, tendo em vista que os silos de armazenamento são estratégicos para o controle de estoque e a aplicabilidade de insumo no processo de tratamento de água. Instalação de bombas peristálticas e implantação de sistema de controle remoto resultarão no maior controle de dosagem de produtos químicos aplicados nas águas, maior exatidão no ajuste e confiabilidade da aplicação, o que aumenta a segurança operacional e reduz os custos com produtos químicos.
DSG	Elaborar estudo técnico preliminar e projeto básico para integração dos grandes sistemas	Não se aplica	Elaboração de estudos técnicos e posterior elaboração do projeto básico para integração dos grandes sistemas da <b>Cedae</b> .
DSG	Implantar reforma dos decantadores da VETA Guandu	Não se aplica	Adequação da taxa de aplicação superficial e adequações para reduzir as perdas do tratamento.
DSG	Implantar plano de ação para elaboração de PSA para ETA Guandu e Laranjal	R\$ 436.534,78	Contratação de empresa para o desenvolvimento do plano de segurança de água de forma a identificar, gerenciar e mitigar possíveis riscos ao abastecimento de água dos municípios atendidos pela ETA Guandu e Laranjal.

## Portfólio de Projetos Estratégicos e Prioritários – DDC

Área	Projeto	Valor	Escopo
DDC	Implementar universalização no município de Itaperuna	R\$ 148.633.170,99	Execução de obras de complementação da nova adutora de água tratada, implantação de nova adutora de água tratada, obras para operação do novo reservatório de 400m <sup>3</sup> , implantação de redes tronco e redes de distribuição. Construção de estação de tratamento de esgoto de 260L/s, implantação de redes coletoras de esgoto, implantação de coletor tronco, implantação de elevatórias de esgoto e ligações domiciliares.
DDC	Implementar universalização no município de Sapucaia	R\$ 20.926.692,87	Implantação de nova estação de tratamento de água passando de 8 para 15L/s de produção além da implantação de novo reservatório de 200m <sup>3</sup> , nova casa de química.
DDC	Implementar universalização no município de Paulo de Frontin	R\$ 12.632.723,62	Reforma e modernização da ETA proporcionando melhorias operacionais no abastecimento do município de Paulo de Frontin.
DDC	Implementar universalização na cidade de Bom Jesus do Itabapoana	R\$ 62.829.552,72	Construção de nova captação de água, reforma da ETA, construção de estação elevatória de adução e substituição dos reservatórios de distribuição existentes. Ampliação da malha de distribuição de água e reforma da loja de atendimento comercial. Implementação em 1 <sup>a</sup> fase de sistema de coleta, tratamento e destinação de esgoto sanitário.
DDC	Implementar universalização no município de Varre-Sai	R\$ 10.025.291,94	Fornecimento e instalação de uma estação de tratamento de água compacta e metálica com vazão de 5,00L/s; construção de sistema de tratamento do lodo proveniente dos processos do tratamento de água, contento adensador, TRALF (tanque de Recirculação de água de lavagem de filtro) e leito de secagem. Implantação do sistema de esgotamento sanitário no município de Varre-Sai.
DDC	Implementar universalização no município de Laje do Muriaé	R\$ 70.474.278,51	Fornecimento e instalação de uma estação de tratamento de água compacta e metálica com vazão de 5,00L/s; construção de sistema de tratamento do lodo proveniente dos processos do tratamento de água, contento adensador, TRALF (tanque de recirculação de água de lavagem de filtro) e leito de secagem. Implantação do sistema de esgotamento sanitário no município de Laje do Muriaé.
DDC	Implementar universalização no município de Italva	R\$ 13.695.877,64	Melhorias propostas: ‣ Estação de tratamento de água: substituição da calha <i>Parshall</i> , substituição das chicanas dos floculadores, limpeza do fundo dos decantadores e substituição dos módulos dos decantadores e substituição do leito filtrante; ‣ Casa de química: reforma civil e elétrica da casa de química e tanques de dosagem e laboratório, inclusive com aquisição de equipamentos e materiais; ‣ Tratamento de lodo: construção de unidade de tratamento de lodo, incluindo adensador, tanque de recirculação de água de lavagem de filtro e sistema de desidratação de lodo.
DDC	Implementar universalização no município de Cardoso Moreira	R\$ 5.707.895,27	A presente contratação visa atender a crescente demanda de abastecimento público de água na localidade de Dr. Matos, no município de Cardoso Moreira/RJ, ressaltando que atualmente essa comunidade é abastecida por um sistema de poço artesiano de vazão de 1,5L/s com uma unidade de tratamento simplificado apenas com cloração. O sistema possui também uma adutora de água tratada de extensão de 210,00m em DN50 PVC/PBA com um reservatório em concreto armado de volume de reserva de 20m <sup>3</sup> .
DDC	Implementar universalização no município de Barra do Piraí	R\$ 27.942.344,97	Implantação sistema composto de uma estação de tratamento de 210L/s, uma casa de química, reservatório de 2500m <sup>3</sup> , e nova captação no Rio Paraíba do sul, Reforma e implantação da ETE e sistema de coleta de esgotamento sanitário.
DDC	Implementar universalização no município de Mangaratiba	R\$ 507.612.601,70	Construção e implantação de sistema de esgotamento sanitário na localidade de Itacuruçá, Vila Muriqui, Praia Grande, Bairro do Saco e na Sede do município de Mangaratiba. Implantação de sistema de abastecimento de água da serra do piloto, distrito de Mangaratiba, Vila Muriqui e Bairro Sede do município de Mangaratiba.
DDC	Implementar universalização no município de Porciúncula	R\$ 6.787.595,92	Implantação de sistema de abastecimento com as seguintes características: ‣ Estação de tratamento de água: implantação de estação compacta de tratamento de água de vazão de 10L/s; ‣ Casa de química: implantação da casa de química e tanques de dosagem e laboratório, inclusive com aquisição de equipamentos e materiais; ‣ Tratamento de lodo: construção de unidade de tratamento de lodo, incluindo adensador, tanque de recirculação de água de lavagem de filtro e sistema de desidratação de lodo.
DDC	Implementar universalização no município de São João da Barra	R\$ 11.155.921,45	Reforma e modernização da ETA, implantação de reservatório metálico com capacidade de reserva de 1.000m <sup>3</sup> e construção de elevatória de água tratada com quatro conjuntos motobomba, proporcionando melhorias operacionais no abastecimento do município de São João da Barra.

## Portfólio de Projetos Estratégicos e Prioritários – DJU

Área	Projeto	Valor	Escopo
DJU	Adquirir software jurídico	R\$ 10.000.000,00	Aquisição de software jurídico para gestão do acervo de processos judiciais movidos pela Cedae e contra a Companhia, treinamento dos colaboradores, com monitoramento em tempo real e acompanhamento por inteligência artificial.
DJU	Implantar precatório - saving	Não se aplica	<ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Aprovar a nova grade de acordos que permitam aproveitarmos a janela de oportunidade do precatório;</li> <li>‣ Identificar processos de grande relevância que possam ser analisados de forma priorizada; <ul style="list-style-type: none"> <li>‣ Elaboração de proposta de acordo para negociação extrajudicial;</li> </ul> </li> <li>‣ Atuação conjunta junto aos setores comerciais da DFI e DDC com objetivo de padronizar as normativas comerciais, minimizando novos ajuizamentos de ações.</li> </ul>
DJU	Implantar pós-precatório - cenários	Não se aplica	Mapear os cenários possíveis a partir do julgamento final da Arguição de Descumprimento de Preceito Fundamental – ADPF nº 1.090/RJ, propiciando que a <b>Cedae</b> atue preventivamente, em especial para mitigar as consequências na hipótese de improcedência da ação.

## Apêndice 5.

### Atores e Responsabilidades para Monitoramento da Carteira de Projetos da Cedae

#### Atores e Responsabilidades

<b>Diretoria Executiva</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Toma decisões estratégicas com base nos relatórios de progresso e nas recomendações da Assessoria de Planejamento Estratégico e do EGPP;</li><li>› Garante a alocação de recursos adequados para a execução dos projetos estratégicos priorizados;</li><li>› Autoria mudanças a partir de dados comprobatórios.</li></ul>
<b>Assessoria de Planejamento Estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Atua como coordenador estratégico, garantindo o alinhamento dos projetos aos objetivos da Companhia;</li><li>› Monitora a execução das metas e dos indicadores estabelecidos no Planejamento Estratégico;</li><li>› Apoia o Diretor-Presidente e à Diretoria Executiva da <b>Cedae</b>.</li></ul>
<b>Escritório de Gestão de Projetos</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>› Realiza análises periódicas de conformidade e desempenho dos projetos, reportando resultados à Assessoria de Planejamento e à Diretoria;</li><li>› Oferece suporte aos Gerentes de Projeto nas melhores práticas de gerenciamento;</li><li>› Elabora relatórios de acompanhamento para análise do Diretor-Presidente e Diretoria Executiva;</li><li>› Mantém diálogo constante com os Gerentes de Projetos para acompanhamento dos projetos estratégicos;</li><li>› Mantém a equipe de planejamento atualizada quanto aos avanços dos projetos que compõem os planos de ação das Diretorias junto ao Planejamento Estratégico da <b>Cedae</b> a fim de corrigir desvios, antecipar riscos e impactos no alcance das metas dos indicadores dos objetivos estratégicos;</li><li>› Elabora e apresenta anualmente o "Calendário de Eventos do EGPP"<sup>1</sup> para conhecimento prévio dos Gerentes Gerais e Gerentes de Projetos;</li><li>› Subsídia tecnicamente a diretoria da presidência e a chefia de gabinete na elaboração dos estudos e relatórios técnicos sempre que solicitados;</li><li>› Mantém a carteira de projetos atualizada e alinhada com o Planejamento Estratégico;</li><li>› Apresenta periodicamente os relatórios de acompanhamento da carteira de projetos, conforme cronograma estabelecido.</li></ul>

<sup>1</sup> O calendário de eventos será elaborado anualmente pelo EGPP.

<b>Gerentes-Gerais</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Identificam claramente os objetivos, entregáveis e limites do projeto, garantindo que todas as partes interessadas compreendam e concordem com o escopo;</li> <li>› Identificam, engajam e se comunicam com as partes interessadas para alinhar expectativas, gerenciar demandas e resolver conflitos;</li> <li>› Desenvolvem um plano abrangente incluindo escopo, cronograma, orçamento, recursos, riscos e qualidade, de forma a guiar a execução do projeto;</li> <li>› Acompanham o desempenho do projeto em relação ao cronograma, ao orçamento e à qualidade, identificando desvios e implementando ações corretivas;</li> <li>› Identificam e orientam recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos para assegurar a entrega das atividades conforme planejado;</li> <li>› Proativamente identificam, analisam e mitigam riscos potenciais que possam impactar o projeto;</li> <li>› Asseguram que os produtos, serviços ou resultados dos projetos atendam aos padrões de qualidade definidos;</li> <li>› Monitoram os custos do projeto para evitar excessos e assegurar que os recursos financeiros sejam utilizados de forma eficiente;</li> <li>› Garantem que as informações sejam claras, precisas e estejam disponíveis para todas as partes interessadas relevantes;</li> <li>› Responsáveis por manter o registro atualizado do progresso do projeto em relação ao cronograma, custos, escopo e qualidade;</li> <li>› Relatam ao EGPP qualquer desvio significativo;</li> <li>› Responsáveis por concluir formalmente o projeto, garantindo a transferência das entregas para os responsáveis, incluindo a documentação de lições aprendidas e o fechamento administrativo.</li> </ul>
<b>Equipes de execução</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Responsáveis por implementar as iniciativas e os projetos estratégicos nas áreas. O desempenho delas é medido por meio dos indicadores estabelecidos, e os esforços contribuem diretamente para o alcance das metas organizacionais.</li> </ul>

Fonte: FGV, 2025.

# Proposta de Calendário Anual de Monitoramento dos Projetos da Cedae

## Planejamento da Nova Carteira

Jan. |.....| Abr. |.....| Jul. |.....| Out. |.....| Dez.

1º Trimestre Abertura e Monitoramento	2º Trimestre Monitoramento e Suporte	3º Trimestre Monitoramento e Suporte	4º Trimestre Monitoramento, Encerramento e Planejamento 2026
<p><b>JAN – MAR</b></p> <p><b>OBJETIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Apresentação da execução consolidada e status dos projetos;</li><li>› Apoio na elaboração do planejamento anual;</li><li>› Atualização das informações;</li><li>› Avaliação anual - planejamento próximo ano.</li></ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Relatório de monitoramento;</li><li>› Relatório final da carteira do ano anterior.</li></ul> <p><b>REUNIÕES:</b></p> <p>[16, 17 e 21/jan] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Apresentar resultados do ano anterior;</li><li>› Abertura da carteira.</li></ul> <p>[17, 18 e 19/fev] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Analisar o progresso da carteira.</li></ul> <p>[17, 18 e 19/mar] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Analisar o progresso da carteira.</li></ul>	<p><b>ABR - JUN</b></p> <p><b>META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Apresentação da execução consolidada e status dos projetos;</li><li>› Atualização das informações;</li><li>› Reunião com as áreas e coleta de informações para elaboração da proposta de carteira futura.</li></ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Relatório de monitoramento.</li></ul> <p><b>REUNIÕES:</b></p> <p>[24, 25 e 27/abr] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Analisar o progresso da carteira.</li></ul> <p>[18, 19 e 20/mai] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Analisar o progresso da carteira;</li><li>› Mapeamento de novos projetos.</li></ul> <p>[16, 17 e 18/jun] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Analisar o progresso da carteira;</li><li>› Mapeamento de novos projetos.</li></ul>	<p><b>JUL – SET</b></p> <p><b>META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Apresentação da execução consolidada e status dos projetos;</li><li>› Atualização das informações;</li><li>› Reunião com as áreas e coleta de informações para elaboração da proposta de carteira futura.</li></ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Relatório de monitoramento;</li></ul> <p><b>REUNIÕES:</b></p> <p>[16, 17 e 18/jul] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Proposta de carteira futura para aprovação Redir.</li></ul> <p>[16, 17 e 18/ago] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Analisar o progresso da carteira;</li><li>› Mapeamento de novos projetos.</li></ul> <p>[17, 18 e 19/set] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Analisar o progresso da carteira;</li><li>› Projetos ranqueados para aprovação em Redir.</li></ul>	<p><b>OUT – DEZ</b></p> <p><b>META:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Apresentação da execução consolidada e status dos projetos;</li><li>› Atualização das informações;</li><li>› Apresentação final de execução.</li></ul> <p><b>PRODUTOS:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Relatório de monitoramento;</li></ul> <p><b>REUNIÕES:</b></p> <p>[19, 20 e 21/out] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Analisar o progresso da carteira.</li></ul> <p>[17, 18 e 19/nov] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Analisar o progresso da carteira.</li></ul> <p>[17, 18 e 19/dez] <b>Pauta Ordinária:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>› Analisar o progresso da carteira;</li><li>› Apresentar cronograma de reuniões.</li></ul>

Execução da carteira vigente

Fonte: FGV, 2025.

## Apêndice 6.







