
	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

PLANO DE NEGÓCIOS DA COGERH – 2018 - REVISADO



1. IDENTIDADE DA COMPANHIA

1.1. Missão, Visão e Valores da Cogerh

Missão: Gerenciar os recursos hídricos no Ceará, promovendo o acesso à água e contribuindo para o desenvolvimento sustentável.

Visão: Ser reconhecida pela sociedade cearense como instituição de excelência no gerenciamento dos recursos hídricos.

Valores: Ética, Compromisso, Transparência, Qualidade, Responsabilidade socioambiental, Valorização dos Recursos Humanos, Integração, Descentralização e Participação.

1.2. Setor da atividade

A Cogerh realiza o gerenciamento dos recursos hídricos do Estado do Ceará, auferindo sua receita a partir da cobrança pelo uso de água bruta.

1.3. Forma jurídica

A Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos – Cogerh foi criada através da Lei Nº 12.217, de 18 de dezembro de 1993, com a finalidade de gerenciar a oferta de recursos hídricos do Estado do Ceará. Foi constituída na forma de sociedade anônima por ações, de economia mista. Dessa forma a Companhia está sujeita a Lei Nº 6.404/76, lei das sociedades anônimas.

A Companhia também é alcançada pela Lei Nº 13.303/2016 que impõe novas regras de governança corporativa, bem como mudanças na forma de contratação e licitação.

Em 2010 foi sancionada a Lei Nº 14.844, a qual alterou a Lei Nº 11.996/1992 que dispunha sobre a Política Estadual dos Recursos Hídricos. Nela são previstas as seguintes competências para COGERH:

I – promover a operação, recuperação e manutenção das infraestruturas hídricas;

II – realizar monitoramento quantitativo e qualitativo dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos, conforme a Política Estadual dos Recursos Hídricos;

III - elaborar estudos técnicos para subsidiar a definição, pelo Conselho Estadual de Recursos Hídricos, dos valores a serem cobrados pelo uso de recursos hídricos de domínio do Estado e da União por delegação, de acordo com o estabelecido no Art.16 da Lei No. 14.844;

IV - manter sistema de informações sobre recursos hídricos, através da coleta de dados, estatística e cadastro de usos da água visando a subsidiar as tomadas de decisões;



V - elaborar os Planos de Gerenciamento de Recursos Hídricos das Bacias Hidrográficas, de acordo com os respectivos Comitês de Bacias Hidrográficas;

VI – apresentar aos Comitês de Bacias Hidrográficas para deliberação do CONERH:

a) enquadramento dos corpos d'água nas classes de usos preponderantes;

b) valores a serem cobrados pelo uso dos recursos hídricos;

VII – apoiar a organização de usuários com vistas à formação de Comitês de Bacias Hidrográficas e Comissões Gestoras de Sistemas Hídricos, prestando apoios técnico, administrativo e financeiro

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	 GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ <i>Secretaria dos Recursos Hídricos</i>
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018



- necessários ao funcionamento dos mesmos, através das Gerências de Bacias;
- VIII - exercer a Secretaria Executiva dos Comitês de Bacias Hidrográficas;
- IX - elaborar o relatório de situação anual dos recursos hídricos para aprovação do CONERH e divulgação;
- X - emitir parecer prévio, de natureza técnica, sobre pedidos de outorga de uso de recursos hídricos e de execução de obras e/ou serviços de interferência hídrica, quando solicitado pela SRH;
- XI - efetivar, arrecadar e aplicar receitas auferidas por intermédio da cobrança pelo uso de recursos hídricos de domínio do Estado e da União por delegação, na forma da lei;
- XII - gerenciar os recursos hídricos constante dos corpos d'água superficiais e subterrâneos do Estado do Ceará, ou da União por delegação, visando equacionar as questões referentes ao seu aproveitamento e controle;
- XIII – prestar serviços na área de gestão de recursos hídricos para a União, Estados, Municípios, bem como entidades da administração indireta e organizações privadas;
- XIV - desenvolver estudos visando a quantificar as disponibilidades e demandas das águas para múltiplos fins;
- XV - desenvolver ações no sentido de subsidiar o aperfeiçoamento do suporte legal ao exercício da gestão das águas;
- XVI - desenvolver ações para que a Gestão dos Recursos Hídricos seja descentralizada, participativa e integrada;
- XVII - adotar a bacia hidrográfica como base e considerar o ciclo hidrológico, em todas as suas fases;
- XVIII – pesquisar, desenvolver e gerenciar fontes alternativas de recursos hídricos;
- XIX – explorar atividades de geração e/ou comercialização de energia para si ou para terceiros, a partir da infraestrutura hídrica gerenciada;
- XX – fornecer, quando necessário, equipamentos para medição pelo uso dos recursos hídricos.

Por conta da Lei Nº 13.303/2016, a Companhia realizou a reforma do seu Estatuto, aprovado pela Assembleia Geral Extraordinária realizada em 05/06/2018, de maneira a se adequar a referida lei. Assim, houve mudanças no rol de competências da Cogerh.

1.4. Enquadramento tributário

O enquadramento tributário da Cogerh é o seguinte, nas respectivas esferas:

- Federal: está enquadrada no regime tributário do Lucro Real. Apesar disso, em 2017 a Companhia recebeu parecer favorável no que diz respeito a imunidade em relação ao Imposto de Renda e em decorrência disso, as contribuições para PIS e a Cofins são apuradas na forma cumulativa;
- Estadual: está enquadrada no regime normal. Entretanto, a Cogerh é beneficiada pelo Art. 44 do Regulamento do ICMS que concede redução de 100% da base de cálculo nas operações de fornecimento de água por entidades de economia mista controladas pelo Estado;
- Municipal: atualmente a Cogerh é apenas substituta tributária, porquanto, a atividade pelo qual ela é remunerada consiste no fornecimento de água bruta, dessa forma, para fins tributários a Companhia não realiza prestação de serviço. Porém, como substituta tributária, por conta da Legislação Municipal do Imposto sobre Serviços de qualquer natureza, ela está obrigada a reter de seus fornecedores de serviços o valor referente ao ISS referente ao serviço tomado.

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

1.5. Capital Social

O capital social, aprovado no Estatuto reformado em 05/06/2018, é de R\$ 141.540.235,00 (cento e quarenta e um milhões, quinhentos e quarenta mil, duzentos e trinta e cinco reais), todas ações nominativas, sendo 141.540.235 (cento e quarenta e um milhões, quinhentos e quarenta mil, duzentos e trinta e cinco), ações ordinárias nominativas, todas sem valor nominal.



Entretanto, na 110ª Reunião do Conselho Administração realizada no dia 26/06/2018, foi aprovado o aumento do capital social através de 748.004 (Setecentas e quarenta e oito mil e quatro) ações ordinárias nominativas, no preço de R\$ 1,00 (um real), integralizadas no ato, advindas de aporte por parte do Estado do Ceará, referente ao saldo da operação BNDES-Estados, que financiou a construção das adutoras para atender a SILAT e a CSP, no valor de R\$ 748.003,70 (setecentos e quarenta e oito mil, três reais e setenta centavos) e mais R\$ 0,30 (trinta centavos), em moeda corrente, passando o valor total do capital social de R\$ 141.540.235,00 (cento e quarenta e um milhões, quinhentos e quarenta mil, duzentos e trinta e cinco reais) para R\$ 142.288.239 (cento e quarenta e dois milhões, duzentos e oitenta e oito mil, duzentos e trinta e nove reais). Os demais acionistas renunciaram ao direito de preferência.

1.6. Fonte de recursos

A Cogerh auferir sua receita pela cobrança de tarifa pelo uso da água bruta. As tarifas são estabelecidas através de Decreto do Governador do Estado, após apreciação e aprovação pelo Conselho Estadual de Recursos Hídricos - Conerh. Entretanto, a Companhia também realiza investimentos através da captação de recursos oriundos do tesouro estadual e federal.

1. Análise de Mercado

COM RELAÇÃO A CONCORRÊNCIA	
CENÁRIOS E TENDÊNCIAS	
1. Real existência da possibilidade de novos entrantes, podendo ocasionar a perda de exclusividade no fornecimento de água bruta para usuários industriais ocasionando diminuição no faturamento; 2. Dessalinização da água do mar; 3. Possibilidade de fornecimento de água de reuso.	
IMPACTOS POSSÍVEIS	
IMPACTOS OTIMISTAS (positivos)	IMPACTOS PESSIMISTAS (negativos)
1. Readequar a companhia a essa nova realidade (reuso) fazendo com que a COGERH participe do gerenciamento da água de reuso e da dessalinização da água do mar.	1. Utilização da água de reuso sem a participação da COGERH.

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

2. Aumento da segurança hídrica com a transferência de água através do Programa de Integração do São Francisco – PISF, reuso e dessalinização da água do mar.	2. Indefinição de ordem jurídica sobre a possibilidade da água do mar ser encarada como recurso hídrico.
	3. Perda de receita com a utilização de água de reuso para suprimento do CIPP.
	4. Aumento do valor médio da tarifa com a inclusão dos custos com a água do PISF.
	5. Perda de sustentabilidade financeira.

FORNECEDORES



1. Crescente demanda de novos usuários para o uso de água bruta, evidenciando uma necessidade maior de adequação dos sistemas de Recursos Hídricos e manutenção das infraestruturas hídricas. Por conseguinte, maior gama de fornecedores faz-se necessárias, para atender às demandas;
2. Contratações de consultorias especializadas para apoio às áreas da COGERH, em projetos inovadores ou estudos diversos; que corroborarão com o melhor desempenho e estruturação da Companhia, estimulando importantes ações de gestão da Companhia, dentre outros aspectos.

IMPACTOS POSSÍVEIS

IMPACTOS OTIMISTAS (positivos)	IMPACTOS PESSIMISTAS (negativos)
1. A Companhia, como as demais empresas competitivas e que se mantém saudáveis no mercado atual, barganha preços para adquirir produtos/ serviços mais acessíveis.	1. Demora na disponibilidade dos produtos e serviços de fornecedores, pela abrangência nacional das licitações.
2. Capacidade de obter conhecimentos especializados, através da contratação de consultorias para subsidiar novos projetos.	2. Limitações quanto a renovações contratuais de fornecedores/ consultorias por prazos maiores; muitas vezes gerando a descontinuidade do objeto contratado.
3. A agilização dos pagamentos aos fornecedores é mais rápida e dinâmica, em virtude de não trabalharmos com Notas de Empenho, como a maior parte do Estado.	3. Quadro de pessoal restrito pela falta de concurso público, necessitando a contratação de empresas de terceirização para complementação dos recursos humanos.
4. Realização de convênios com instituições diversas como FUNCEME, Banco Mundial, ANA, dentre outras.	4. O processo licitatório, na maioria das vezes, não seleciona o melhor fornecedor, somente o que oferece o menor preço para os produtos e serviços requeridos.

USUÁRIOS DE ÁGUA BRUTA (CLIENTES)

1. Necessidade de adequação dos sistemas de Recursos Hídricos para atender à crescente demanda por água bruta no Estado;
2. Exigência pela excelência no atendimento da Companhia pelos usuários;

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

3. Sustentabilidade no fornecimento de água bruta gerando segurança aos usuários.

IMPACTOS POSSÍVEIS



IMPACTOS OTIMISTAS (positivos)	IMPACTOS PESSIMISTAS (negativos)
1. Atribuição diferenciada de tarifas pelo uso da água por Categorias de uso, considerando aspectos como capacidade de pagamento dos usuários, possibilitando o subsídio cruzado das categorias entre as regiões.	1. Falta de constância na realização de estudos sobre tarifas.
2. Estudos para reavaliação de tarifas de acordo com o setor ou Categoria de uso.	2. Falta de divulgação do papel da Companhia à sociedade.
3. Fácil acesso aos setores da Companhia para negociação em geral.	3. Poucos programas de educação e conscientização para o uso racional da água nos municípios em geral (implantar programas permanentes).
4. Site bem formulado, estruturado e atualizado diariamente com informações das diversas áreas da Companhia.	4. Mapeamento e regularização dos usuários que tenham outorga e são faturados, usuários que tem outorga e não são faturados e usuário que não tem outorga e não são faturados.
	5. Capacidade de articulação de alguns setores usuários para proposição de diminuição do valor da tarifa e / ou aplicação de descontos.

2. Valor do Produto

A cobrança pelo uso da água bruta baseia-se na Lei de Recursos Hídricos, a qual, segundo a Constituição da República Federal de 1988, reconhece a água como um bem de valor econômico. Dessa forma, a cobrança pelo uso da água é um dos instrumentos de gestão, o qual tem como objetivo promover o uso racional e consciente da água, sendo justificada pela condição de escassez, de quantidade e qualidade, o que fez com que a água passasse a ter um valor econômico. A Cogerh também promove fiscalizações que tem como objetivo efetivar a regularização dos usuários de água bruta.

Até Outubro/2018, a Cogerh praticou as seguintes tarifas pelo uso de água bruta, conforme Decreto N° 32.422, de 14/11/2017:

CATEGORIA	VALOR R\$/m ³
ÁGUA BRUTA CAGECE REGIÃO METROPOLITANA DE FORTALEZA	0,15879
ÁGUA BRUTA INDÚSTRIAS DO PECÉM COM ADUÇÃO DA COGERH	2,38324
ENERGIA PECÉM (TÉRMICA)*	1,19162
OUTRAS TÉRMICAS PECÉM	2,38324
COMPANHIA SIDERÚRGICA DO PECÉM*	1,19162
ÁGUA BRUTA ABASTECIMENTO HUMANO ADUÇÃO PRESSURIZADA	0,48005

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	 GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ <i>Secretaria dos Recursos Hídricos</i>
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

ÁGUA BRUTA INDÚSTRIA ISOLADA ADUÇÃO DA COGERH	2,38324
ÁGUA BRUTA INDÚSTRIAS DE MARACANAÚ ADUÇÃO DA COGERH	2,38324
ÁGUA BRUTA CAGECE INTERIOR	0,05243
ÁGUA BRUTA IND ISOLADA ADUÇÃO PRÓPRIA	0,69278
ÁGUA BRUTA SAAES E PREFEITURAS	0,05243
ÁGUA BRUTA INDÚSTRIAS PACAJUS ADUÇÃO DA COGERH	2,38324
ÁGUA BRUTA DEMAIS CATEGORIAS	0,15930
ÁGUA BRUTA ABAST HUM DEMAIS REGIO	0,05243
ÁGUA BRUTA CARCINICULTURA	0,00723
ÁGUA BRUTA AGUA MINERAL – ADICIONADA DE SAIS	0,69278
ÁGUA BRUTA INDÚSTRIA PACAJUS ADUÇÃO PRÓPRIA	0,69278
ÁGUA BRUTA PISCICULTURA TANQUE REDE	0,05744
ÁGUA BRUTA DEMAIS USOS ADUÇÃO PRESSURIZADA	0,48159
ÁGUA BRUTA ABASTECIMENTO HUMANO OU ADUÇÃO COGERH	0,48005
ÁGUA BRUTA INDÚSTRIAS DE MARACANAU ADUÇÃO PRÓPRIA	0,69278
ÁGUA BRUTA INDÚSTRIAS DO PECÉM ADUÇÃO PRÓPRIA	0,69278
ÁGUA BRUTA PISCICULTURA TANQU ESCAVADO	0,00482
ENCARGO HÍDRICO EMERGENCIAL – ENERGIA PECÉM	3,10139
ENCARGO HÍDRICO EMERGENCIAL - OUTRAS	2,06759
ÁGUA BRUTA IRRIGAÇÃO CONSUMO 1.440 A 18.999 m3/mês SEM ADUÇÃO COGERH	0,00156
ÁGUA BRUTA IRRIGAÇÃO CONSUMO A PARTIR DE 19.000 m3/mês SEM ADUÇÃO COGERH	0,00468
ÁGUA BRUTA IRRIGAÇÃO CONSUMO 1.440 A 46.999 m3/mês COM ADUÇÃO COGERH	0,01347
ÁGUA BRUTA IRRIGAÇÃO CONSUMO A PARTIR DE 47.0000 m3/mês COM ADUÇÃO COGERH	0,02305

*Essas duas empresas possuem subsídio de redução de 50% do valor da tarifa concedida pelo Estado do Ceará.



Entretanto, a partir de Novembro/2018, os valores da tarifa foram atualizados, conforme Decreto Nº 32.858, de 01/11/2018.

3. Localização

A Cogerh possui sua sede em Fortaleza/CE, além de contar com 8 (oito) Gerências Regionais, estendendo seu raio de ação a todo o estado do Ceará, localizadas nas seguintes cidades:

Gerências Regionais

Gerência/Cidade	Bacia Hidrográfica/Jurisdição
Metropolitana (Fortaleza)	Bacias Metropolitanas
Pentecoste	Bacia do Curu e Bacia do Litoral
Sobral	Bacia do Acaraú e Bacia do Coreaú
Quixeramobim	Bacia do Banabuiú
Limoeiro	Bacia do Médio Jaguaribe e do Baixo Jaguaribe
Iguatu	Bacia do Alto Jaguaribe

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

Crato	Bacia do Salgado
Crateús	Bacia do Sertão do Crateús e da Serra da Ibiapaba

A área de abrangência de cada gerência corresponde a bacia hidrográfica. Há algumas gerências que são responsáveis por mais de uma bacia hidrográfica. Dessa forma, há atualmente uma demanda dos usuários, formalizada a partir do respectivo comitê de bacia hidrográfica, de que seja instalada uma gerência regional no seu território. Essas demandas são para instalação de gerência nas seguintes bacias:

- Bacia do Litoral;
- Bacia do Médio Jaguaribe;
- Bacia da Serra da Ibiapaba;
- Bacia do Coreaú.

Não há previsão para implantação de novas gerências para este ano.



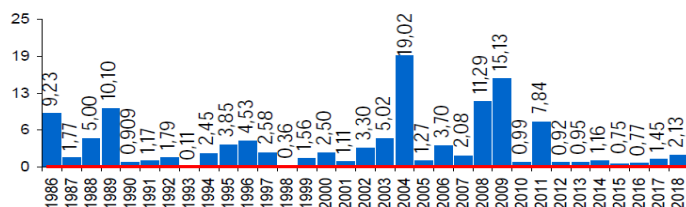
4. Capacidade Produtiva da Cogerh



A Capacidade produtiva da Cogerh pode ser apresentada da seguinte maneira:



- Monitoramento de 155 açudes estaduais e federais;
- Monitoramento do volume total de 18.629.282.943 m³ de água bruta;
- Gerenciamento de 408 km de Eixos de Transferência de água;
- Operação e manutenção de 30 Estações de Bombeamento;
- Alocação Negociada de Água em 95 açudes;
- Apoio técnico e financeiro aos 12 Comitês de Bacias Hidrográficas: Curu, Baixo Jaguaribe, Médio Jaguaribe, Banabuiú, Alto Jaguaribe, Salgado, Metropolitana, Acaraú, Litoral, Coreaú, Serra da Ibiapaba, Sertões de Crateús;
- Construção de Adutoras de Montagem Rápida para atender a necessidades da população.

Nos últimos 7(sete) anos o Estado do Ceará enfrentou a seca mais severa até agora registrada, conforme quadro abaixo, o que fez com que fosse declarada situação de escassez hídrica de emergência.



Volume em bilhões de m³

O baixo volume de aporte hídrico registrado nos últimos anos aponta para o risco de colapso no fornecimento de água e para a necessidade de diversificação da matriz hídrica.

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

4.1. Processos utilizados no gerenciamento dos recursos hídricos:

Na realização de suas atividades, a Companhia atua nos seguintes eixos:





Abaixo seguem alguns dos principais processos realizados pela Companhia, no gerenciamento dos recursos hídricos:

- Monitoramento quantitativo e qualitativo da água;
- Monitoramento da segurança de barragens através de *check list*;
- Monitoramento das infraestruturas de estações bombeamento e canais através de *check list*;
- Cobrança pelo uso da água (medição, faturamento, cobrança);
- Análise e emissão de parecer de solicitação de outorgas de uso da água e obra de interferência hídrica;
- Operação e manutenção das estruturas hídricas, como, barragens, canais, estações de bombeamento, adutoras, poços, fontes, etc;
- Alocação negociada de água e apoio aos comitês de bacias hidrográficas e comissões gestoras;
- Fiscalização dos recursos hídricos;
- Estudos e projetos hidrológicos envolvendo água superficial, subterrânea, etc;

4.2. Pessoal

SITUAÇÃO	2016	2017	2018
Empregados Ativos	82	82	91
Cedidos pela COGERH a outras entidades	12	12	12
Empregados Licenciados sem remuneração	01	00	00
Cedidos à COGERH de outras entidades	03	03	03

 Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	 GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ Secretaria dos Recursos Hídricos
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

Comissionados sem vínculo	22	22	23
Terceirizados	522	537	530
TOTAL	642	657	659

* Posição em 31/12/2016, 31/12/2017 e 30/11/2018

Em 2018, houve aumento do número de empregados ativos em decorrência de terem sido convocados os candidatos classificados no último concurso público realizado pela Cogerh.

5. Plano Financeiro

5.1. Orçamento de Custeio



Durante o ano de 2018, ocorreu a execução do primeiro Plano Anual de Negócios da Companhia, cuja experiência adquirida trouxe melhorias ao processo de planejamento, acarretando assim a necessidade de revisão do orçamento e consequentemente do Plano Anual de Negócios – 2018.

Ressalta-se que o Plano Anual de Negócios - 2018 foi atualizado devido a redução da receita do faturamento, advinda do atraso do ajuste da tarifa apenas ter sido implantado em Novembro/2018 e da redução no consumo das Termelétricas, assim como as mudanças de contextos e cenários para o enfrentamento da crise hídrica também acarretaram em ajustes necessários para garantir que as ações e as prioridades estabelecidas permanecessem dentro da orientação estratégica da instituição.

Planejar as ações da instituição é, ao mesmo tempo, desafio e oportunidade: permite revisitar o passado, reconhecer erros e acertos e inovar para o futuro, de modo a desenhar novos caminhos que sejam ao mesmo tempo seguros e desafiadores para a Cogerh.



		REALIZADO 2017	%	ORÇADO 2018	PESO
RECEITA TOTAL		194.042.048	-11,99%	170.775.962	100,0%
RECEITA FATURAMENTO		116.760.692	3,59%	120.947.615	70,8%
RECEITA ENCARGO HÍDRICO EMERGENCIAL		66.583.830	-30,93%	45.988.347	26,9%
RECEITAS FINANCEIRAS		10.697.526	-64,10%	3.840.000	2,2%
DESPESAS CORRENTES		134.600.593	13,64%	152.963.761	100,0%
1	PESSOAL	46.008.844	14,59%	52.719.285	34,47%
2	QUALIFICAÇÃO PROFISSIONAL	109.448	388,45%	534.601	0,35%
3	SEGURANÇA / VIGILANCIA	6.003.336	11,57%	6.698.157	4,38%
4	MANUTENÇÃO PATRIMONIAL	8.595.720	204,19%	26.147.085	17,09%
5	COMUNICAÇÃO/TELECOMUNICAÇÃO	532.276	3,61%	551.503	0,36%
6	TRANSPORTES/DESLOCAMENTOS	4.969.318	15,11%	5.720.097	3,74%
7	PUBLICIDADE E EVENTOS	884.973	92,10%	1.700.000	1,11%
8	SERVIÇOS DE TERCEIROS	2.745.147	73,61%	4.765.950	3,12%
9	ENERGIA ELÉTRICA	28.821.654	24,68%	35.935.082	23,49%
10	TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO	358.355	-26,60%	263.048	0,17%
11	DESPESAS ADMINISTRATIVAS	872.262	26,82%	1.106.178	0,72%
12	TRIBUTOS	27.411.891	-72,02%	7.671.035	5,01%
13	DEPRECIÇÃO/AMORTIZAÇÃO	7.287.371	25,58%	9.151.740	5,98%
14	REPASSE PARA FONTE SRH	-	0,00%	-	0,00%

Os itens relativos a gastos com Manutenção Patrimonial e com estudos e consultorias seguem abaixo detalhados:

 <p>COGERH Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos</p>	<p>PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO</p>	 <p>GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ <i>Secretaria dos Recursos Hídricos</i></p>
<p>VERSÃO: 2.0</p>	<p>APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração</p>	<p>DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018</p>

GASTOS MANUTENÇÃO PATRIMONIAL	VALOR R\$	VALOR AJUSTADO R\$
Contrato de Locação de Máquinas Nº 022/2017	2.366.802	2.366.802
Contrato de máquinas – Cinturão das Águas - CAC	1.837.537	1.837.537
Recuperação de Barragens	6.747.279	0
Contrato de usinagem para recuperação hidromecânica	1.934.824	0
Recuperação voluta das MB's EB-Castanhão	1.650.892	0
Contrato de manutenção preventiva de bombas	441.650	441.650
Contrato mergulho recuperação hidromecânica	153.354	0
Contrato Marco Geodésico	131.440	0
Recuperação civil da Estação de Bombeamento do Castanhão/Orós	262.881	0
Contrato Placas de aviso e abertura de letreiros	67.476	67.476
Convênio SOHIDRA	15.682.335	11.682.335
Contrato para locação de geradores	3.242.197	0
Recuperação da Torre da Estação de Bombeamento - EB Itaiçaba/CE	438.135	438.135
Recuperação Trecho V do Eixão das Águas	1.752.539	1.752.539
Manutenção de Estações de Bombeamento	4.680.325	4.680.325
Material de Manutenção – Gerências Regionais	1.055.024	1.055.024
Manutenção de Máquinas e Equipamentos	628.336	628.336
Manutenção de Poços	919.723	919.723
Manutenções Administrativas	277.203	277.203
Total	44.269.954	26.147.086

CONTRATAÇÕES DE ESTUDOS E ASSISTÊNCIAS TÉCNICAS	VALOR R\$	VALOR AJUSTADO R\$
Geofísica 500 - 2017 (locação de poços - estudos)	476.802	476.802
MAB (Plano)	174.675	174.675
Cadastramento de Usuários e medições de Vazão Fontes Cariri	333.549	333.549
Estudo das águas subterrâneas das bacias do Iguatu	748.443	748.443
Estudo quali quantitativo do aluvião do rio Jaguaribe, trecho entre Castanhão e Itaiçaba	1.500.000	-
Projeto Executivo da Barragem do Poço Comprido	1.115.150	-
Projeto Executivo da Barragem do Poço Pedregulho	2.115.150	-
Projeto Avaliação das Águas Subterrâneas de Jericoacora	500.000	-
Cadastro de poços dos municípios que compõem a área de Proteção Ambiental da Serra de Baturité no Estado do Ceará: Aratuba, Barreira, Baturité, Capistrano, Guaramiranga, Mulungu, Pacoti, Palmácia e Redenção	300.000	-
Contratação de consultor em moderação e capacitação em temas ambientais, democracia e de recursos hídricos [39 eventos (3 por bacia e 3 gerhi) X 24h/a]	241.326	-
Avaliação de desempenho por competência	127.326	127.326
Adequação à Lei Nº 13.303/2016	569.700	187.494
Desenvolvimento na área de Projetos/Planejamento	200.000	-
Total	8.402.121	2.048.289



	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

Os valores ajustados nas tabelas acima foram decorrentes de atrasos em licitações e readequações de termos de referência para atender novas demandas da Companhia, assim como também foram necessários ajustes nos referidos termos, a fim de atender o novo regulamento de licitações exigido pela Lei Nº 13.303/2016.

5.2. Projetos Previstos

Os projetos estratégicos estabelecidos na revisão do Plano Anual de Negócios - 2018 estão vinculados às iniciativas, aos objetivos estratégicos, aos temas e as perspectivas definidas no Planejamento Estratégico da Cogerh.

GASTOS PREVISTOS	55.648.575	AJUSTES
PROJETOS CONTRATADOS	24.666.171	
ADUTORA CONVENCIONAL MARANGUAPE CONTRAPARTIDA/ KONNEN E GRANITO 072/2014	6.851.441	EM EXECUÇÃO
ADUTORAS COMUNIDADES EIXAO (UIRAPONGA/MOTA, ROLDÃO, POÇO DO BARRO E TABULEIRINHO)	284.369	CONCLUÍDO
MATERIAIS E SERVIÇOS DE CONSTRUÇÃO DA ADUTORA PARA ABASTECIMENTO DO DISTRITO DE SANTA CRUZ DO BANABUIÚ	151.616	CONCLUÍDO
APROVEITAMENTO DO AQUÍFERO DUNAS PARA O CIPP	785.834	CONCLUÍDO
AQUISIÇÃO DE MATERIAL PARA RECUPERAÇÃO DA ADUTORA DO AÇUDE PAULO SARASATE (ARARAS)	2.685.406	CONCLUÍDO
ADUTORA PARA ATENDER DISTRITO DE LAGOINHA - QUIXERÉ	1.749.328	EM EXECUÇÃO
READEQUAÇÃO E MELHORIAS OPERACIONAIS DO SISTEMA DE ABASTECIMENTO DE ÁGUA NO MUNICÍPIO DE MADALENA	1.668.834	EM LICITAÇÃO
CONVÊNIO PREFEITURA ABAIARA PARA CONSTRUÇÃO ADUTORA SERRA DA MÃOZINHA	3.489.343	EM EXECUÇÃO
INDENIZAÇÕES PARA DESAPROPRIAÇÕES PECÉM (TAIBA)	7.000.000	EM EXECUÇÃO
PROJETOS COMPROMETIDOS	30.982.404	AJUSTES
EVETEA - MALHA D'AGUA	2.500.000	EXCLUÍDO
ADEQUAÇÃO AMR GENERAL SAMPAIO/CANINDE	2.300.000	REMANEJADO PARA 2019
PROJETO EXECUTIVO DA BARRAGEM CANDEIAS NO MUNICÍPIO DE BATURITÉ	1.432.404	EXCLUÍDO
ADUTORA PARA ATENDER FAPIJA	3.000.000	NÃO PRIORIZADO
ADUTORA BOA ÁGUA	5.000.000	NÃO PRIORIZADO
EB PIRANGI-CANAL DO TRABALHADOR	2.000.000	REMANEJADO PARA 2019
AUMENTO DA SEGURANÇA OPERACIONAL EB TRECHO V (INVERSORES, TRANSFORMADORES, CUBÍCULOS DE MÉDIA TENSÃO)	8.450.000	REMANEJADO PARA 2019
MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA ELÉTRICO DA EB OROS	400.000	NÃO PRIORIZADO
ATUALIZAÇÃO DO SISTEMA DE AUTOMAÇÃO DA EB CASTANHÃO	600.000	NÃO PRIORIZADO
AMPLIAÇÃO DA CONFIABILIDADE DO SISTEMA DE ALIMENTAÇÃO DE BAIXA TENSÃO(PAINÉIS ELÉTRICOS, TRANSFORMADORES, RETIFICADOR) DA EB CASTANHÃO	850.000	NÃO PRIORIZADO
AQUISIÇÃO DE MEDIDORES DE QUALIDADE DO SISTEMA ELÉTRICO DE ENERGIA VISANDO O MONITORAMENTO DA QUALIDADE	450.000	NÃO PRIORIZADO
IMPLANTAÇÃO DA AUTOMAÇÃO DO TRECHO V (E0,E1, E2, RAP PECÉM)	700.000	INCORPORADO A OUTRO PROJETO
MODERNIZAÇÃO DO SISTEMA ELÉTRICO DA EB1 E EB2	1.000.000	REMANEJADO PARA 2019
PROJETO DA BARRAGEM RIACHO IPUÇABA EM IPU-CE	1.500.000	NÃO PRIORIZADO
PROJETO AÇUDE SANTA BÁRBARA	800.000	NÃO PRIORIZADO

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

Nesta revisão, alguns projetos não foram priorizados, outros foram remanejados para o próximo exercício e em outros foram alterados o escopo, onde levou-se em consideração os seguintes critérios:



- Contribuir para o alcance dos objetivos estratégicos da empresa;
- Atender a diretrizes estabelecidas pela Secretaria dos Recursos Hídricos – SRH;
- Atender às demandas apresentadas pela sociedade.

5.3. Demonstrativo do Resultado do Exercício – DRE 2017 e 2016

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO

Para o exercício findo em 31 de dezembro de 2017 e 2016 (valores em reais sem centavos)



	Notas Ex- plicativas	2017	2016
RECEITA BRUTA DA ATIVIDADE	25	185.172.199	157.768.955
(-) PIS/COFINS		(16.601.580)	(9.572.919)
(-) CANCELAMENTO		(1.872.899)	(56.266.478)
(-) DESCONTOS INCONDICIONAIS		(8.008)	(5.118)
RECEITA LÍQUIDA DA ATIVIDADE		166.689.712	91.924.439
(-) CUSTO DA ATIVIDADE	26	(81.958.333)	(75.582.589)
LUCRO BRUTO		84.731.378	16.341.850
(=) DESPESAS OPERACIONAIS	27	(20.411.323)	(16.626.648)
Despesas Tributárias	27	(163.635)	(98.822)
Despesas Comerciais	27	(470.758)	(196.776)
Despesas Administrativas	27	(20.422.654)	(18.168.017)
Outras Receitas Operacionais	28	645.724	1.836.967
RESULTADO OPERACIONAL		64.408.064	(284.798)
(=) Resultado Financeiro		10.512.840	2.766.186
Receitas Financeiras		10.520.796	2.777.194
Despesas Financeiras		(7.956)	(11.007)
(=) Resultado de Convênios		-	-
Receitas de Convênios		14.920.532	4.017.435
Despesas de Convênios		(14.920.532)	(4.017.435)
LUCRO ANTES DO IR E DA CSLL		74.832.895	2.481.389
Provisão para IR e CSLL	3.8	(16.997.565)	(148.314)
Lucro Líquido		57.835.330	2.333.075

 <p>COGERH Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos</p>	<p>PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO</p>	 <p>GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ Secretaria dos Recursos Hídricos</p>
<p>VERSÃO: 2.0</p>	<p>APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração</p>	<p>DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018</p>

5.4. Demonstrativo do Resultado do Exercício projetada



Diante da revisão do Plano Anual de Negócios – 2018 houve a necessidade de alteração da projeção dos resultados a serem realizados até 2020.

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	2018	2019	2020
RECEITA BRUTA	166.935.962	186.611.790	190.344.025
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA	-6.568.275	-6.811.330	-6.947.557
PIS/COFINS	-6.568.275	-6.811.330	-6.947.557
RECEITA LÍQUIDA	160.367.687	179.800.459	183.396.468
(-) CUSTO DA ATIVIDADE	-113.683.960	-156.653.209	-156.653.209
(-) CUSTO COM PESSOAL	-36.376.307	-38.281.236	-41.152.350
(-) CUSTOS DEPRECI- AÇÃO /AMORTIZAÇÃO	-6.314.700	-6.402.265	-7.042.492
(-) DEMAIS CUSTOS	-70.992.953	-85.609.205	-84.703.718
LUCRO BRUTO	46.683.727	23.147.251	26.743.260
DESPESAS OPERACIONAIS	-31.895.385	-21.734.617	-22.169.309
DESPESAS DE PESSOAL	-16.342.978	-16.799.679	-18.059.664
OUTRAS DESPESAS OPERACIONAIS	-14.402.520	-3.730.641	-2.848.279
DEPRECIACAO E AMORTIZACAO	-1.047.073	-1.099.426	-1.154.397
DESPESAS TRIBUTARIAS	-102.814	-104.871	-106.968
RESULTADO FINANCEIRO	3.832.044	3.472.044	3.472.044
DESPESAS FINANCEIRAS	-7.956	-7.956	-7.956
(+) RECEITA FINANCEIRA	3.840.000	3.480.000	3.480.000
= RESULTADO ANTES DA C. SOCIAL, I.RENDA	18.620.386	4.884.678	8.045.995
(-) IMPOSTO DE RENDA			
(-) CONTRIBUIÇÃO SOCIAL SOBRE O LUCRO LÍQUIDO	-808.185	-439.621	-2.862.058
LUCRO LÍQUIDO	17.812.201	4.445.057	5.183.937
EBTIDA	29.822.159	15.866.369	12.770.840
EBTIDA % SOBRE FATURAMENTO	17,86%	4,78%	6,71%
LUCRO % SOBRE FATURAMENTO	10,43%	2,38%	2,72%

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018



6. Matriz SWOT

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none"> • Arrecadação própria; • Bom ambiente de trabalho, no aspecto relacional/interpessoal; • Equipe técnica experiente para a realização das atividades da Companhia; • Busca pela manutenção do bom nível de conhecimento dos gestores em gestão de recursos hídricos; • Comprometimento dos colaboradores na execução das atividades; • Implementação de ferramenta de BI; • Atendimento ao cliente externo em tempo hábil; • Desenvolvimento do processo de planejamento estratégico e operacional; • Existência do ERP (Enterprise Resource Planning); • Desenvolvimento da gestão participativa dos recursos hídricos; • Existência do Escritório de Projetos Corporativo; • Monitoramento dos indicadores corporativos; • Monitoramento quantitativo dos açudes; • Operação da infraestrutura hídrica estadual; • Regionalização da Companhia; 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausência de estudos e atualização da política tarifária; • Vulnerabilidade quanto à manutenção de reserva financeira; • Deficiência de política de gestão de pessoas (capacitação, PCCS, retenção de talentos, dimensionamento de quadro de pessoal); • Desconhecimento interno da produção técnico-científica; • Distorção entre número de funcionários terceirizados e funcionários concursados; • Pouco incentivo à produção técnico-científica; • Programa de Segurança e Saúde do Trabalho; • Contratação de terceirizados sem atender ao perfil exigido para o cargo a ser ocupado; • Deficiência na capacidade gerencial em algumas áreas (liderança); • Participação dos funcionários nas decisões da Cogeh; • Salários de terceirizados não condizentes com as funções exercidas. Aumentos são dados sem critérios; • Terceirizados desempenhando atividades fins; • Compras, controle de estoque e almoxarifado deficitário; • Controle patrimonial ainda necessitan-

 <p>COGERH Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos</p>	<p>PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO</p>	 <p>GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ Secretaria dos Recursos Hídricos</p>
<p>VERSÃO: 2.0</p>	<p>APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração</p>	<p>DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018</p>



AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS

<ul style="list-style-type: none"> • Desempenho no enfrentamento aos efeitos da seca; • Capacidade da empresa em agregar novos usuários pagadores; • Boa relação entre COGERH e CBH's; • Credibilidade junto aos veículos de comunicação; • Imagem da COGERH junto à sociedade; • Implementação dos instrumentos de gestão. 	<p>do de aprimoramento;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Deficiência na manutenção, conservação e vigilância (eletrônica) da infraestrutura hídrica (açudes, casa dos AGIRH); • Deficiência na gestão em transporte; • Deficiência na macromedição e fiscalização (perdas e desvios de consumo de água); • Deficiência no fluxo do processo interno de comunicação da Companhia; • Mapeamento dos processos internos; • Fragilidade no Controle em todas as áreas; • Deficiência na fiscalização e acompanhamento de obras sob responsabilidade da COGERH; • Deficiência na integração entre o sistema ERP e os demais sistemas (SOL, GEMED, SIPOM); • Deficiência no monitoramento de águas subterrâneas; • Deficiência no monitoramento qualitativo; • Descompassos e falta de integração entre sede e gerências regionais, com implicações no planejamento, na execução das ações e atividades, na produção e compartilhamento de informações, na comunicação falha sobre as ações previstas; • Manutenção das estações de bombeamento; • Baixa maturidade em gerenciamento de projetos e ausência de capacitações em
---	---



	<p align="center">PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO</p>	
<p>VERSÃO: 2.0</p>	<p>APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração</p>	<p>DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018</p>

<p align="center">AMBIENTE INTERNO</p>	
<p align="center">PONTOS FORTES</p>	<p align="center">PONTOS FRACOS</p>



	<p>gerenciamento de projetos;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estrutura organizacional inadequada da Companhia; • Internalização de planejamento de atividades; • Falta de revisão anual do planejamento estratégico; • Implementação parcial da política de segurança da informação; • Não há garantias de que o planejamento estratégico seja colocado em prática de forma sistemática e flexível; • Não há mecanismos contra gestões fraudulentas ou gestores que desvirtuem as diretrizes da companhia; • Não há uma boa sistematização das informações/dados e registro das ações e atividades realizadas; • Os planos de bacia não são utilizados como deveriam; • Planejamento orçamentário deficiente; • Pouca autonomia das gerências regionais; • Falta de planejamento das áreas alinhado ao planejamento estratégico; • Utilização insuficiente de ferramentas de BI e Protheus por parte dos usuários; • Deficiência na divulgação da imagem institucional da COGERH; • Fragilidade da Cogerh diante dos eventos de cheias.
--	---

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento do setor industrial (com a ✓ implantação do porto do complexo industrial: CIPP e das indústrias); ✓ Ampliação e institucionalização de parcerias com organizações locais, regionais, nacionais e internacionais; ✓ Divulgação do modelo de gestão dos recursos hídricos de forma nacional e internacional; ✓ Perspectiva de parcerias para transferência da experiência de gestão a outros Estados; ✓ Novas obras de transferência hídrica; ✓ Tendência de priorização das políticas públicas relacionadas às questões hídricas no âmbito do programa Ceará Sustentável; ✓ Estudos e desenvolvimento de novas metodologias de gestão de Recursos Hídricos; ✓ Implantação de bandeiras tarifárias; ✓ Estudo de critérios para alocação de água na irrigação e na carcinicultura em situação de escassez hídrica (ADECE); ✓ Ampliação de estudos com relação ao aproveitamento de novas fontes de energia (eólica e solar), visando redução de custos; ✓ Firmar parcerias visando utilizar a tecnologia de dessalinização da água do mar e reuso; ✓ Implantação de tarifa por lançamento de efluentes nos corpos hídricos; ✓ Captação de recursos financeiros externos; ✓ Reconhecimento público, nacional e 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Irregularidade climática; ✓ Pouco envolvimento das Prefeituras e outras instituições na gestão dos recursos hídricos; ✓ Tendência crescente a degradação ambiental e da qualidade da água; ✓ Obras irregulares de interferência hídrica sem o conhecimento da COGERH; ✓ Resistência cultural e econômica à implementação do sistema de outorga e cobrança; ✓ Continuidade da atual situação de seca extrema (2012-2015); ✓ Fragilidade financeira e estrutural das entidades que compõem o sistema de recursos hídricos; ✓ Desvirtuamento das atribuições da COGERH pela construção de obras hídricas; ✓ Inexistência de um plano de segurança hídrica a nível dos municípios; ✓ Interferência política na concessão da outorga; ✓ Possibilidade de diminuição de arrecadação pelo surgimento de novas empresas no fornecimento de água através da dessalinização da água do mar e do reuso; ✓ Ausência de política para implementação de energias alternativas; ✓ Risco de redução da receita por seca extrema; ✓ Ausência de política de uso de água eficiente na irrigação; ✓ Possibilidade de extinção do DNOCS; ✓ Possibilidade de aumento do custo

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<p>internacional, da Cogerh enquanto instituição de gestão;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contexto de escassez hídrica aponta novos rumos, fortalecimento da instituição, estabelecimento de parcerias e melhoramento das informações existentes sobre a situação hídrica do Estado. 	<p>operacional pela incorporação de novas estruturas motivada pela implementação da política nacional de segurança de barragens;</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Não cumprimento da Lei de recursos hídricos quanto à exigência de outorgas para uso e obras por parte de instituições públicas; ✓ Possibilidade de indicação política de gestores com perfil não adequado; ✓ Crise econômica do País; ✓ Atraso nas obras de transferência hídrica (CAC, PISF, duplicação do Eixão); ✓ Aumento do custo operacional pela construção e operação de obras emergenciais; ✓ Pouca integração entre órgãos envolvidos em questões ambientais; ✓ Deficiência na política tarifária com relação aos irrigantes e carcinicultores; ✓ Alto custo da energia elétrica; ✓ Pouca articulação e integração entre as instituições que compõem o SIGERH; ✓ Deficiência da fiscalização realizada pela SRH; ✓ Dependência de uma única fonte de arrecadação para custeio; ✓ Cadastro de usuários desatualizado.



	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	 GOVERNO DO ESTADO DO CEARÁ Secretaria dos Recursos Hídricos
VERSÃO: <p style="text-align: center;">2.0</p>	APROVADOR: <p style="text-align: center;">115ª Reunião do Conselho de Administração</p>	DATA DA APROVAÇÃO: <p style="text-align: center;">18/12/2018</p>

A Companhia definiu o seu mapa estratégico da seguinte forma:



1. Análises

A instituição do encargo hídrico emergencial permitiu que em 2017 a Companhia obtivesse o maior lucro desde sua fundação, além de compensar todo o prejuízo acumulado que havia, passando a ser superavitária. O nível do caixa obtido pela Companhia, entretanto, está comprometido com uma série de gastos que precisam ser realizados para mitigar os efeitos da severa seca e recuperação de ativos que permitam o funcionamento normal da infraestrutura hídrica operada. Atualmente, a extinção do encargo hídrico emergencial deixaria a empresa numa situação bastante difícil, tendo em vista as ampliações de infraestruturas hídricas previstas, que ocasionam aumento nos custos. A Companhia possui mais de 80% da sua receita concentrada somente em 3 clientes (Cagece, CSP e Energia Pecém), contando ainda com uma tarifa que foi instituída apenas emergencialmente, ou seja, enquanto durar o estado de escassez hídrica. Se por um lado há hoje certo conforto financeiro, por outro lado vê-se certa fragilidade, o que exige que a Companhia busque meios de sustentabilidade financeira mais sólidos. O forte relacionamento entre os pontos fracos internos da empresa e as oportunidades externas demonstra que se deve procurar rapidamente

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018



o crescimento para consolidar o posicionamento da Cogerh.

No âmbito administrativo, a Cogerh adotou a metodologia Balance Scorecard na formatação do seu Planejamento Estratégico e utiliza indicadores corporativos (desde 2011), setoriais (desde 2013) e individuais (em 2018). Todavia, a Companhia precisa ainda avançar no desenho e padronização de seus processos. O organograma da Companhia está sendo revisto, buscando adequar sua estrutura organizacional para melhorar sua eficiência.

PERSPECTIVA	NOME DO INDICADOR	META DO INDICADOR
Econômico-Financeiro	<u>Liquidez Geral da fonte 70</u>	R\$ 2,00
	<u>Geração de caixa (EBTIDA)</u>	7%
	<u>Lucratividade</u>	4,50%
	<u>Captação de recursos externos</u>	80%
	<u>Inadimplência</u>	1,50%
Sociedade / Mercado	<u>Gestão Participativa</u>	60%
Processos / Tecnologia	<u>Índice de açudes com estado trófico avaliados</u>	90%
	<u>Segurança da Infraestrutura hídrica</u>	< 5%
Pessoas / Aprendizagem	<u>Clima organizacional</u>	≥ 3,5
	<u>Horas de capacitação por empregados</u>	40h / empregado

A seca prevalente no Estado e os consequentes baixos aportes de recursos hídricos nos açudes sinalizam a necessidade de se diversificar a matriz de produção de água bruta com alternativas como reúso, dessalinização e transferência de bacias fora do Estado. Isso sem dúvida ocasionará um aumento nos custos da empresa o que deverá ser refletido no valor da tarifa hoje praticado. Diante da análise realizada quanto as oportunidades e ameaças, vê-se ser essencial que Companhia esteja envolvida nesses projetos, assim como deverá se envolver em projetos de fontes alternativas de energia, uma vez que um dos seus maiores custos é o de energia elétrica, necessitando urgentemente que o mesmo seja reduzido.

Recentemente foi realizado um estudo de tarifas, visando criar um modelo similar ao que funciona no setor de energia (bandeiras), considerando as devidas singularidades do setor de recursos hídricos. Como desdobramento, foi criado um grupo de trabalho dentro do Conselho Estadual de Recursos Hídricos - CONERH para discutir a proposta de implantação da nova metodologia.

	PLANO DE NEGÓCIOS – 2018 - REVISADO	
VERSÃO: 2.0	APROVADOR: 115ª Reunião do Conselho de Administração	DATA DA APROVAÇÃO: 18/12/2018

A Cogerh está passando por uma série de mudanças em relação a Governança Corporativa: composição da administração, padrão e robustez dos sistemas de controles internos, gestão de riscos, auditoria interna, conformidade e ética, e os padrões de transparência. Tais alterações foram necessárias a fim de atender os requisitos trazidos pela Lei Nº 13.303/2016, que passou a exigir mais governança, mais eficiência e mais transparência das empresas estatais, e trouxe inovações importantes que agregaram novas obrigações à Cogerh.

Como consequência desse processo de adequação, diversas iniciativas foram implementadas, dentre as quais podemos destacar: reforma do Estatuto Social da Cogerh; elaboração do Plano de Negócios, do Código de Ética, Conduta e Integridade, da Política de Porta-Vozes, da Política de Transação com Partes Relacionadas; criação do Comitê de Auditoria Estatutário, do Comitê de Elegibilidade e da Assessoria de Governança, Riscos e Conformidade; subordinação da Auditoria Interna diretamente ao Conselho de Administração; readequação da Ouvidoria e da Comissão de Ética; criação de um Programa de Capacitação em Governança, Riscos, Conformidade, Ética, Conduta e Integridade; adequação do Regulamento de Licitações; elaboração dos Regimentos Internos do Conselho de Administração, do Comitê de Elegibilidade, do Conselho Fiscal e do Comitê de Auditoria Estatutário; e elaboração dos formulários de Avaliação de Desempenho individual e coletiva, dos administradores e dos membros dos comitês.

Além disso, a Companhia está em processo de elaboração do termo de referência para contratação de consultoria para elaboração e implementação da Política de Gestão de Riscos, a qual tratará seus riscos operacionais, financeiros, legais e regulatórios, focando no estabelecimento da estratégia da empresa e na identificação de eventos e riscos, de modo a dar segurança razoável aos stakeholders, alinhando-se com seus objetivos estratégicos.

Todas essas transformações buscam preparar a Companhia para o futuro, refletindo nosso compromisso com a melhoria contínua de processos e de resultados. Acreditamos que eficiência e transparência são valores fundamentais para elevar a confiança dos nossos clientes, colaboradores, parceiros, acionistas e da sociedade cearense no gerenciamento dos recursos hídricos do Estado do Ceará.

A revisão do Plano Anual de Negócios - 2018, trará à Companhia as seguintes vantagens:

- Definição de rumos e metas para o exercício gerando estabilidade e continuidade institucional;
- Aproveitamento de oportunidades e minimização de riscos;
- Alinhamento entre nível estratégico, tático e operacional;
- Definição de critérios para a alocação de recursos e distribuição da força tarefa;
- Continuidade dos projetos estratégicos;
- Alinhamento da estrutura orgânica com os processos de trabalho.

Diante disso, a Cogerh apresenta o seu Plano Anual de Negócios revisado para o exercício de 2018.