



PLANO DE NEGÓCIOS

2026 - 2030



| Lista de Figuras

Figura 1 – Estrutura do Sigerh.....	8
Figura 2 – Missão da Cogersh.....	10
Figura 3 – Visão de Futuro da Cogersh	10
Figura 4 - Valores da Cogersh	11
Figura 5 - Declaração de Princípios da Cogersh	11
Figura 6 – Mapa Estratégico da Cogersh	15
Figura 7 – Modelo de Gestão com foco em Resultados.....	22
Figura 8 – Lógica da Construção do Relatório	30

| Lista de Quadros

Quadro 1 – Receitas da Cogersh por Categorias de Clientes (2026)	13
Quadro 2 – Objetivos e Metas Estratégicas Detalhadas – visão de curto e médio prazo	16
Quadro 3 - Orçamento de Investimento - Sintético - 2026	19
Quadro 4 - Orçamento de Custeio - Sintético - 2026	20
Quadro 5 - Tendências na Dimensão Sustentabilidade e Meio Ambiente.....	26
Quadro 6 - Tendências na Dimensão Demanda por Água: Demografia, Políticas Públicas e Atividades Econômicas.....	26
Quadro 7 – Tendências na Dimensão Tecnologia e Inovação.....	28
Quadro 8 - Tendências na Dimensão Sustentabilidade Financeira da COGERH.....	29
Quadro 9 - Tendências na Dimensão Políticas e Gestão de Recursos Hídricos	29
Quadro 10 - Tendências na Dimensão Jurídica e Institucional.....	30
Quadro 11 – Desafios Internos, segundo suas Fontes de Contribuição e Grau de Controle pela COGERH.....	31
Quadro 12 – Desafios Externos, segundo suas Fontes de Contribuição e Grau de Controle pela COGERH.....	32

| Lista de Abreviaturas e Siglas

BSC

Balanced Scorecard

CAC

Cinturão das Águas do Ceará CBH's
Comitês de Bacias Hidrográficas

Cogerh

Companhia de Gestão dos
Recursos Hídricos

Conerh

Conselho Estadual de Recursos
Hídricos do Ceará

EPC

Escritório de Projetos Corporativos

FAG

Fórum de Avaliação e Gestão

Funceme

Fundação Cearense de
Meteorologia e Recursos Hídricos

Funerh

Fundo Estadual de
Recursos Hídricos

Geplan

Gerência de Planejamento
e Orçamento

Gereu

Gerência de Relacionamento
com o Usuário

Ipece

Instituto de Pesquisa e
Estratégia Econômica do Ceará

IPF

Projeto de Apoio à Melhoria de
Segurança Hídrica e Fortalecimento
da Inteligência Gestão Pública do
Estado do Ceará

PISF

Projeto de Integração do Rio São
Francisco com as Bacias Hidrográficas
do Nordeste Setentrional

RMF

Região Metropolitana de Fortaleza

Sigerh

Sistema Integrado de Gestão
de Recursos Hídricos

Sohidra

Superintendência de Obras Hidráulicas

SRH

Secretaria dos Recursos
Hídricos do Ceará

TIC

Tecnologia da Informação
e Comunicação

Uece

Universidade Estadual do Ceará

UGP

Unidade de Gestão do Projeto

| Sumário

Lista de Figuras	2
Lista de Quadros	2
Lista de Abreviaturas e Siglas	3
Apresentação	5
Mensagem do Presidente	6
1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	8
1.1. Forma Jurídica	8
1.2. Identidade Organizacional	10
1.3. Atividade Principal	11
1.4. Competências Legais	11
1.5. Usuários e Fontes de Recursos	12
2. ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO	13
2.1. Modelo de Gestão Estratégica	14
2.2. Objetivos e Metas Estratégicas	16
2.3. Orçamento de Investimento e de Custeio para 2026	19
2.4. Projeto de Apoio à Melhoria de Segurança Hídrica e Fortalecimento da Inteligência na Gestão Pública do Estado do Ceará (IPF/CE)	20
3. MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS	22
4. ANÁLISE DE CENÁRIOS	23
5. DESAFIOS ESTRATÉGICOS	30
5.1. Desafios Internos	31
5.2. Desafios Externos	32
REFERÊNCIAS	35
APENDICE A - EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL	36

| Apresentação

Em atendimento ao disposto nos incisos “I” e “II” do parágrafo 1º do Artigo 23 da Lei Federal nº 13.303, de 2016, o presente documento apresenta o Plano de Negócios para 2026 e a estratégia de longo prazo atualizada com análise de riscos e oportunidades para, no mínimo, os próximos 5 (cinco) anos (2026-2030).

O Plano de Negócios e a estratégia de longo prazo foram desenvolvidos com base no Plano Estratégico da Cogeh, com as adequações necessárias visualizando os próximos 5 anos da Companhia, conforme cenário levantado e gerenciamento de riscos.

As definições de ordem superior do Plano de Negócios e Gestão Estratégica estão reunidas nos capítulos da Identidade Organizacional, Estratégia de Longo Prazo, Modelo de Monitoramento e Avaliação de Resultados, e Resultados Alcançados.

A estratégia da Cogeh está resumida no Mapa Estratégico - 2050, definido de forma participativa, que define os objetivos estratégicos da Companhia. No processo de definição e implementação do Plano Estratégico serão definidas metas para 2026, 2027, 2028, 2029 e 2030.

| Mensagem do Presidente

Em 2025 a Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos-Cogerh, chega aos seus 32 anos de criação, exercendo um papel essencial na política de gestão dos recursos hídricos do Estado, promovendo o acesso a água à sociedade cearense e contribuindo para o desenvolvimento do Estado. Estamos chegando no final do ano de 2025 com uma reserva hídrica total do Estado em torno de 41% (dados Gemon até o dia 3/12). Com relação às condições climáticas para a próxima estação chuvosa, a Funceme, com base no boletim de novembro do International Research Institute (IRI) e na análise dos campos atmosféricos e oceânicos, indica que as projeções para o trimestre fevereiro-março-abril de 2026 apontam maior probabilidade de manutenção de condições neutras no Pacífico equatorial. As estimativas probabilísticas associadas ao índice Niño-3.4 indicam cerca de 76% de chance de neutralidade, ante aproximadamente 19% de probabilidade de La Niña e 5% de El Niño. A Funceme ressalta que, na avaliação contínua dos campos relevantes ao monitoramento do ENSO, não há, até o momento, sinais consistentes que indiquem a formação de um evento quente ou frio no início de 2026.

Nos últimos quatro anos, incluindo 2025, o Estado do Ceará tem apresentado aporte hídrico satisfatório, ou seja, acima da média histórica. Referido fato tem influenciado numa certa redução e estabilização nos custos de energia elétrica decorrentes da configuração do bombeamento. Neste ano, em julho de 2025 a Companhia efetivou sua migração para o Ambiente de Contratação Livre (ACL), também chamado de Mercado de Livre de Energia. Além disso, a Companhia tem realizado esforços contínuos no sentido de diminuir os custos de energia através da redução de reativos, modernização de estações de bombeamento e também preparando projetos para ingressar na autogeração de energia.

Em 2025 a Companhia deverá fechar o ano com resultado positivo e a tendência para 2026, de acordo com orçamento já aprovado, é de que seja mantido o equilíbrio das contas, conforme os dois últimos anos. Outro ponto que deve ser destacado é que, com a autorização da obra de duplicação dos sifões do Eixão das Águas, a Cogerh dobrará sua capacidade de adução para Região Metropolitana de Fortaleza-RMF, a partir do açude Castanhão. O projeto prevê equipamentos e tubulação necessários para duplicação da vazão, de 11 metros cúbicos por segundo para 22 m³/s no trecho 1, e de 9,5 m³/s para 19 m³/s até a chegada no açude Pacoti, o qual está interligado com os açudes Riachão e Gavião. Outro benefício diretamente derivado dessa obra e que deverá não apenas aumentar a segurança hídrica na região metropolitana de Fortaleza, mas implicará em redução de custos será a construção de uma estação de bombeamento que permitirá implementação da transferência de 10m³/s do açude Pacajus para o trecho IV do Eixão das águas.

No que se refere à gestão participativa dos Recursos Hídricos, a Cogerh continua desenvolvendo, um trabalho de sensibilização e conscientização para a gestão das águas nas bacias hidrográficas, estimulando e apoiando a formação de canais de participação da sociedade civil e dos usuários no processo de cogestão dos recursos hídricos, dando ênfase à importância da gestão racional e eficiente dos recursos.

A Cogerh dá total apoio aos usuários no processo de alocação de água dos sistemas hídricos, concientizando e dando o suporte necessário a sociedade no processo de gerenciamento da bacia hidrográfica por meio dos Comitês de Bacias Hidrográficas e das Comissões Gestoras de Sistemas Hídricos. O trabalho de apoio à organização social para a gestão dos recursos hídricos é entendido como um processo de mobilização social continuado, envolvendo ações de articulação, mobilização e capacitação dos atores sociais envolvidos na gestão participativa da água no Ceará.

A Cogerh, mantém um monitoramento contínuo dos principais aquíferos de águas subterrâneas do Estado e tem realizado estudos de cunho tanto quantitativo como qualitativo em áreas estratégicas para o Ceará, como região do Cariri, chapada do Apodi, aquífero Barreiras e Dunas.

A Companhia tem buscado fortalecer e aprimorar seu modelo de gestão a partir do Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Riscos e Gerenciamento de Projetos. Nesse diapasão foi realizada a revisão da cadeia de valor da Companhia, bem como do portfólio de riscos a partir do novo planejamento estratégico. Além disso a Cogerh tem utilizado um processo de priorização de projetos para definir sua carteira de projetos, baseado em critérios como contribuição para os objetivos estratégicos, viabilidade econômica financeira, riscos corporativos, urgência, existência de estudo técnico preliminar e alinhamento com o plano de região hidrográfica. A Cogerh tem buscado implementar uma cultura de inovação, através de capacitações e da promoção de concursos buscando estimular os seus colaboradores. e gestão dos recursos hídricos, com o objetivo de promover uma maior eficiência e eficácia no uso dos recursos públicos e contribuindo para que a Companhia cumpra a sua missão institucional e atinja sua visão de futuro.

1. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Esta seção apresenta os componentes principais das orientações de primeira linha da Organização, compreendendo a forma jurídica, a identidade organizacional, as atividades principais, as competências legais e as fontes de recursos.

1.1. Forma Jurídica

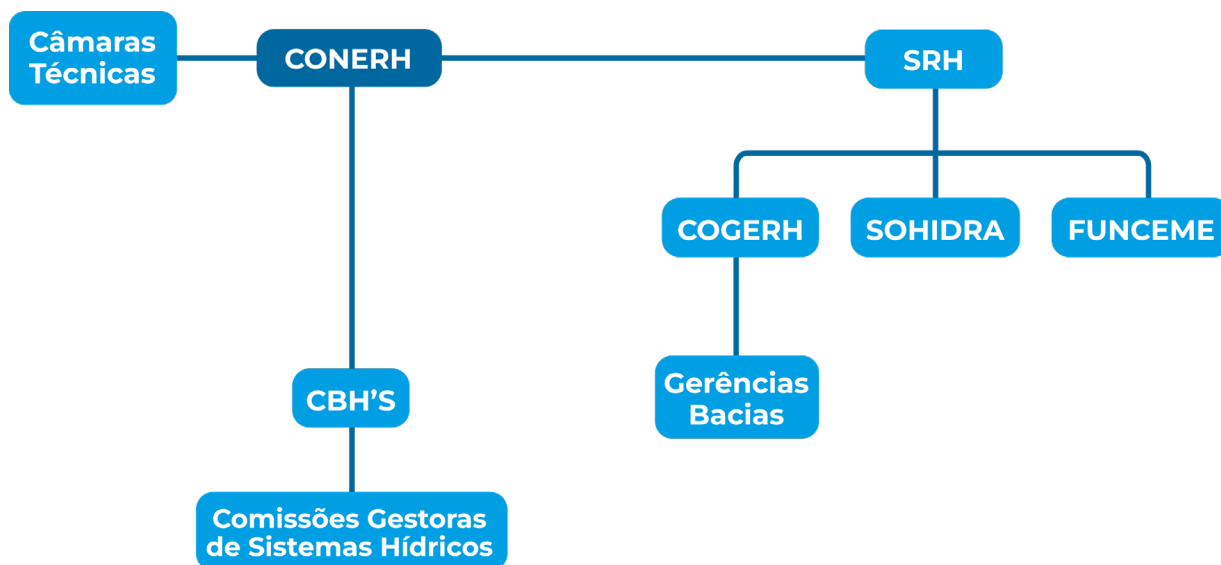
A Cogerh foi criada através da Lei nº 12.217, de 18 de dezembro de 1993, sob a forma de sociedade anônima por ações, de economia mista. Dessa forma, a Companhia está sujeita à Lei nº 6.404/76, das sociedades anônimas. A Companhia também é regida pela Lei nº 13.303/2016 (Lei das Estatais), que impõe novas regras de governança corporativa, bem como mudanças na forma de contratação e licitação.

Vale ressaltar que, em 16 de fevereiro de 2022 foi sancionada a Lei nº 17.928, que altera a Lei de Criação da Cogerh. Entre os principais pontos abordados no novo texto está prevista a possibilidade de busca por fontes hídricas alternativas e o fomento à geração de energias limpas e renováveis. A mudança foi necessária para que a Companhia de adequar às mudanças previstas na Lei das Estatais (Lei 13.303/2016) e ao atual Estatuto Social da Cogerh.

A Cogerh é vinculada à Secretaria dos Recursos Hídricos do Ceará (SRH), órgão da administração direta do Estado. A SRH coordena o Sistema Integrado de Gestão de Recursos Hídricos (Sigerh), o qual foi instituído em 1992 pela Lei nº 11.996, que definiu a Política Estadual de Recursos Hídricos e criou o Sistema, a qual foi posteriormente revogada e substituída pela Lei nº 14.844/10.

Apresenta-se a seguir, conforme a Figura 1, o modelo de estruturação do Sigerh:

Figura 1 – Estrutura do Sigerh.



Fonte: Plano de Ações Estratégicas (2022).

Segue abaixo a descrição sintética dos Órgãos que compõem o Sigerh:

- Cabe a SRH promover o aproveitamento racional e integrado dos Recursos Hídricos do Estado; coordenar, gerenciar e operacionalizar estudos, pesquisas, programas, projetos, obras, produtos e serviços referentes a recursos hídricos e promover a articulação dos órgãos e entidades estaduais do setor com os órgãos e entidades federais e municipais;
- Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos - Cogerh, criada pela Lei nº 12.217, de 18 de novembro de 1993, é a instituição de gerenciamento de recursos hídricos de domínio do Estado ou da União, por delegação, de forma descentralizada, participativa e integrada. Suas ações compreendem os aspectos de monitoramento quali-quantitativo da água, manutenção, operação de obras hídricas, elaboração de planos e estudos, cadastro de usuários de água, cobrança pelo uso da água e apoio à organização e funcionamento dos Comitês de Bacia e Comissões Gestoras de Sistemas Hídricos;
- Superintendência de Obras Hidráulicas - Sohidra, autarquia, criada pela Lei nº 11.380, de 15 de dezembro de 1987, tem como finalidade planejar, executar e acompanhar a fiscalização de obras e serviços de interferência hídrica, no âmbito da Política Estadual de Recursos Hídricos;
- Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos – Funceme, criada em 18 de setembro de 1972, pela lei Nº 9.618 (D.O. 26/09/72) com o nome de Fundação Cearense de Meteorologia e Chuvas Artificiais. Em 15 de dezembro de 1987, através da Lei Nº 11.380 (D.O. 17/12/87), teve seu nome modificado para Fundação Cearense de Meteorologia e Recursos Hídricos, passando a ser vinculada à Secretaria de Recursos Hídricos do Estado do Ceará, tendo por finalidade básica a realização de pesquisas científicas e tecnológicas, a realização de estudos no campo dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos e a prestação de serviços especializados nas áreas de Meteorologia e Recursos Hídricos.

O Sigerh tem como objetivos:

- Compatibilizar a ação humana, em qualquer de suas manifestações, com a dinâmica do ciclo hidrológico, de forma a assegurar as condições para o desenvolvimento social e econômico, com melhoria da qualidade de vida e em equilíbrio com o meio ambiente;
- Assegurar que a água, recurso natural essencial à vida e ao desenvolvimento sustentável, possa ser ofertada, controlada e utilizada, em padrões de qualidade e de quantidade satisfatórios, por seus usuários atuais e pelas gerações futuras, em todo o território do Estado do Ceará;
- Planejar e gerenciar a oferta de água, os usos múltiplos, o controle, a conservação, a proteção e a preservação dos recursos hídricos de forma integrada, descentralizada e participativa;

O Conselho Estadual de Recursos Hídricos do Ceará (Conerh) é um órgão de coordenação, fiscalização, deliberação coletiva e de caráter normativo da Política e do Sistema Integrado de Gestão dos Recursos Hídricos (Sigerh), vinculado à Secretaria dos Recursos Hídricos e presidido pelo Secretário de Recursos Hídricos.

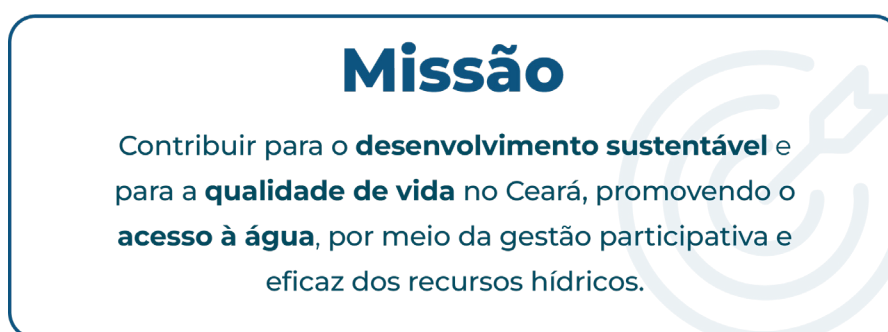
Já a Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos (Cogerh) é o órgão responsável pela execução das políticas de gestão da água, além de funcionar como Secretaria Executiva dos Comitês de Bacias Hidrográficas (CBH's), dando o suporte técnico necessário para a tomada de decisão através do monitoramento da quantidade (nível de água dos reservatórios e simulações de esvaziamentos) e qualidade da água.

1.2. Identidade Organizacional

A identidade organizacional da Cogerh é composta pela definição da Missão, Visão de Futuro, Valores e Princípios, os quais foram revisados no processo de planejamento estratégico da Cogerh - 2050.

Apresenta-se a seguir a Missão a Cogerh, conforme a figura 2.

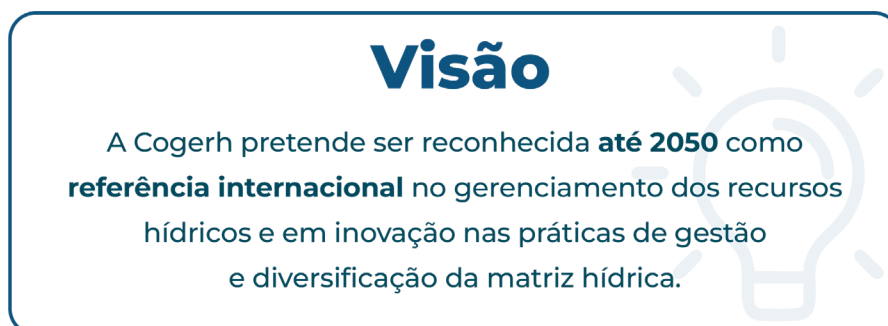
Figura 2 – Missão da Cogerh



Fonte: Plano Estratégico Cogerh - 2050 (2022).

Apresenta-se a seguir a visão de futuro da Companhia, conforme a figura 3.

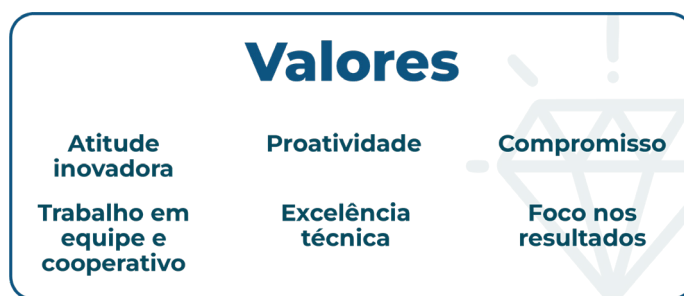
Figura 3 – Visão de Futuro da Cogerh



Fonte: Plano Estratégico Cogerh - 2050 (2022).

Apresenta-se a seguir os valores Companhia, conforme a figura 4.

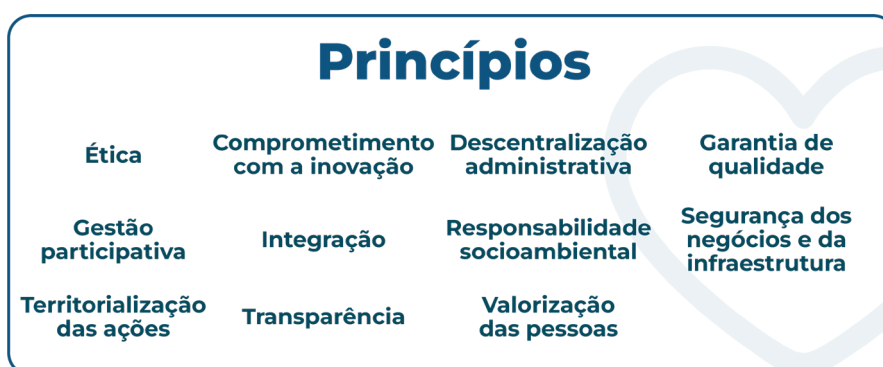
Figura 4 - Valores da Cogerh



Fonte: Plano Estratégico Cogerh - 2050 (2022).

Apresenta-se a seguir os princípios da Companhia, conforme a figura 5.

Figura 5 - Declaração de Princípios da Cogerh



Fonte: Plano Estratégico da Cogerh - 2050 (2022).

1.3. Atividade Principal

A Cogerh tem como missão contribuir para o desenvolvimento sustentável e a qualidade de vida no Ceará, promovendo o acesso à água por meio da gestão participativa e eficaz dos recursos hídricos.

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

1.4. Competências Legais

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. Conforme a Lei nº 14.844, de 28 de dezembro de 2010, que dispõe sobre a Política de Estadual de Recursos Hídricos, a Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos (Cogerh) é a instituição responsável pelo gerenciamento de recursos hídricos de domínio do Estado ou da União, por delegação. Na implementação da Política Estadual de Recursos Hídricos, compete à Companhia de Gestão dos Recursos Hídricos as seguintes ações:

- 1.** Realizar obras e serviços de operação e manutenção dos sistemas hídricos e o monitoramento dos recursos hídricos superficiais e subterrâneos, conforme a Política Estadual de Recursos Hídricos;
- 2.** Realizar estudos técnicos para implementação, efetivação e alteração das tarifas pelo uso dos recursos hídricos, de acordo com o estabelecido no art. 16, desta Lei;
- 3.** Receber recursos financeiros oriundos do Fundo Estadual de Recursos Hídricos (Funerh), e aplicá-los nas atividades de gerenciamento dos recursos hídricos;
- 4.** Receber e aplicar outros recursos financeiros não previstos no inciso anterior;
- 5.** Manter atualizado o balanço da disponibilidade e de mandas de recursos hídricos em sua área de atuação, comunicando os dados à SRH;
- 6.** Manter atualizado o cadastro de usuários de recurso;
- 7.** Elaborar os Planos de Gerenciamento de Recursos Hídricos das Bacias Hidrográficas, de acordo com os respectivos Comitês de Bacias Hidrográficas para apreciação dos órgãos competentes mencionados nesta Lei;
- 8.** Apresentar aos Comitês de Bacias Hidrográficas para deliberação: a) estudos para o enquadramento dos corpos d'água nas classes de usos preponderantes; b) valores a serem cobrados pelo uso dos recursos hídricos; c) planos de aplicação dos recursos financeiros arrecadados com a cobrança pelo uso dos recursos Hídricos;
- 9.** 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 necessários ao funcionamento dos mesmos, através das Gerências de Bacias;
- 10.** Exercer a Secretaria Executiva dos Comitês de Bacias Hidrográficas;
- 11.** Elaborar o relatório de situação anual dos recursos hídricos para aprovação do Conerh e divulgação;
- 12.** 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;
- 13.** Efetivar a cobrança pelo uso dos recursos hídricos e aplicá-la conforme suas atribuições.

1.5. Usuários e Fontes 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 de Recursos Hídricos do Ceará (Conerh).

O valor da cobrança é realizado com base no volume efetivamente consumido pelo usuário de água bruta, medido pela Cogerh, aplicado à tarifa correspondente a sua categoria de uso.

Para 2026, a previsão de receita por categoria segue abaixo detalhada:

Quadro 1 – Receitas da Cogerh por Categorias de Clientes (2026)

Categoria de Uso	Valor projetado (R\$)	%	Volume projetado	%
Abastecimento Público	163.360.129,83	61,25%	614.426.357,13	54,16%
Indústria	91.517.742,64	34,32%	42.146.760,63	3,72%
Serviço e Comércio	4.474.297,70	1,68%	9.600.801,64	0,85%
Irrigação	3.369.690,00	1,26%	336.098.370,08	29,63%
Demais Usos	1.671.717,04	0,63%	5.820.662,97	0,51%
Carcinicultura	1.512.062,96	0,57%	124.079.693,41	10,94%
Águas Potável de Mesa	747.546,87	0,28%	637.056,22	0,06%
Piscicultura	44.199,56	0,02%	1.667.305,43	0,15%
TOTAL	266.697.386,59	100%	1.134.477.007,51	100%

Fonte: Gereu – Gerência de Relacionamento com o Usuário (2025).

De acordo com o modelo tarifário da Companhia, os valores da tarifa possuem como premissa o subsídio intra e intersetoriais. Dessa forma, observa-se, a partir da figura apresentada, que existe uma diferença quando se comparam os pesos de cada categoria de uso com o valor e volume faturados.

2. ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO

Esta seção apresenta os principais componentes do modelo de gestão estratégica com foco em resultados da Cogerh. A estratégia de longo está definida no Plano Estratégico da Cogerh que tem horizonte até o ano de 2050, o qual foi concluído no final do ano de 2022, com o suporte da consultoria técnica da Universidade Estadual do Ceará (UECE). Em 2026 será realizada a revisão do Planejamento Estratégico, como um componente essencial da gestão, a organização não apenas corrige a rota, garantindo sua sustentabilidade e sucesso a longo prazo em um mundo em constante evolução.

De acordo com o modelo tarifário da Companhia, os valores da tarifa possuem como premissa o subsídio intra e intersetoriais. Dessa forma, observa-se, a partir da figura apresentada, que existe uma diferença quando se comparam os pesos de cada categoria de uso com o valor e volume faturados.

2.1. Modelo de Gestão Estratégica

A Cogerh vem aprimorando o modelo de gestão estratégica com foco em resultados, o qual promove a utilização do planejamento estratégico, por meio da adoção da metodologia Balanced Scorecard (BSC), como instrumento norteador das ações estratégicas da Companhia.

No Plano Estratégico Cogerh – 2050, orientada por sua missão, visão de futuro, valores e princípios, a Cogerh definiu as suas principais orientações estratégicas por meio do seu Mapa Estratégico, o qual formaliza os objetivos estratégicos da Companhia.

Esses objetivos estratégicos são materializados por meio da definição de indicadores e metas corporativas (nível estratégico) e setoriais (nível tático). A metodologia BSC foi utilizada para promover esse alinhamento entre os objetivos estratégicos e objetivos táticos da Companhia.

Apresenta-se a seguir as 05 (cinco) perspectivas do BSC definidos no Plano Estratégico da Cogerh – 2050:

1. Desenvolvimento sustentável.
2. Partes interessadas;
3. Sustentabilidade financeira;
4. Processos;
5. Aprendizagem e desenvolvimento.

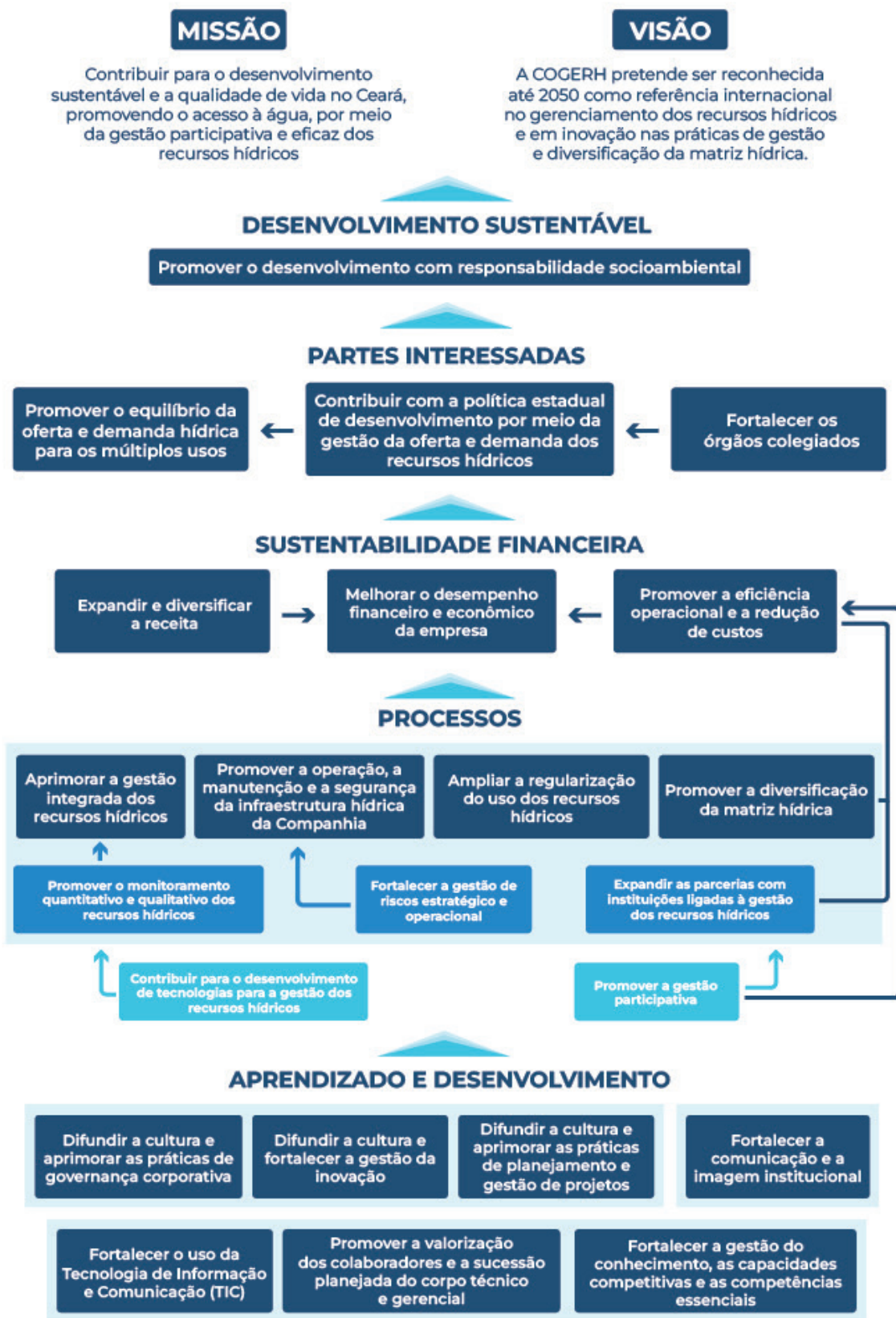
Cada perspectiva do BSC é composta por objetivos estratégicos, que por sua vez possui indicadores de desempenho e metas a serem alcançadas, permitindo assim a possibilidade de monitoramento e avaliação da estratégia da Companhia.

Além da definição de indicadores e metas para cada Objetivo Estratégico, foram identificados projetos e planos a serem desenvolvidos para que os resultados planejados sejam atingidos.

Apresenta-se a seguir o Mapa Estratégico da Cogerh, conforme a Figura 6.

Figura 6 – Mapa Estratégico da Cogeh.

MAPA ESTRATÉGICO - COGERH 2050



Fonte: Plano Estratégico da Cogeh – 2050 (2022).

2.2. Objetivos e Metas Estratégicas

Apresentam-se a seguir os Objetivos e Metas Estratégicas da Companhia, considerando as visões de curto prazo (2026), de médio/longo prazo (de 2026 a 2030).

No Mapa de Gestão à Vista (visão de longo, médio e curto prazo), apresenta-se somente um indicador de desempenho para cada perspectiva do BSC. Foi definido e escolhido um indicador que melhor represente a essência de cada uma das perspectivas do BSC.

Como se trata de um novo processo de definição e apuração de Objetivos Estratégicos, de Indicadores de Desempenho e de Metas, algumas informações apresentadas nesse Plano de Negócios poderão sofrer ajustes durante o período de implementação (no exercício de 2025).

Apresenta-se a seguir o Mapa Estratégico, com objetivos e metas de curto e médio prazo, considerando as visões de 2026 a 2030, conforme o quadro 2.

Quadro 2 – Objetivos e Metas Estratégicas Detalhadas – visão de curto e médio prazo.

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta 26	Meta 27	Meta 28	Meta 29	Meta 30
Desenvolvimento Sustentável	Promover o desenvolvimento com responsabilidade socioambiental	Projetos de Responsabilidade Sócioambiental	= Projetos e Ações Socioambientais Realizadas / Projetos e Ações Socioambientais Previstas	80%	80%	80%	80%	80%

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta 26	Meta 27	Meta 28	Meta 29	Meta 30
Partes Interessadas	Promover o equilíbrio da oferta e demanda hídrica para os múltiplos usos	Eficiência na operação dos grandes vales perenizados	$D_E = \left(1 - \left(\frac{V_R}{V_P} \right) \right) \times 100$ Onde, D_E = Desvio 'Simulado x Realizado' (%); V_R = Volume realizado em 31 de dezembro (m ³); V_P = Volume planejado em 31 de dezembro (m ³)	80%	80%	80%	80%	80%
	Fortalecer os órgãos colegiados	Frequência em reuniões ordinárias de CBH's	= Número de participantes / número de convocados (2080)	60%	60%	60%	60%	60%
	Contribuir com a política estadual de desenvolvimento por meio da gestão da oferta e demanda de recursos hídricos	Projetos ligados a Política Estadual de Desenvolvimento	= Percentual de realização de projetos que contribuem com a Política Estadual de Desenvolvimento por meio da gestão da oferta e demanda de recursos hídricos	5%	8%	10%	12%	15%

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta 26	Meta 27	Meta 28	Meta 29	Meta 30	
Sustentabilidade Financeira	Expandir e diversificar a receita	Taxa de Crescimento do Faturamento	$= ((\text{Valor faturado 2026} - \text{Valor faturado 2025}) / \text{Valor faturado 2025}) \times 100$	10%	10%	10%	10%	10%
	Melhorar o desempenho econômico e financeiro da empresa	Lucratividade	$= \text{Lucro} / (\text{Receita} + \text{Rendimentos}) \times 100$	4%	4%	4%	4%	4%
		Geração de Caixa- EBITDA	$= ((\text{Lucro Bruto} - \text{Despesas Operacionais} + \text{Depreciação}) / \text{Receita}) \times 100$	5%	5%	5%	5%	5%
		Índice de Liquidez Corrente - FONTE 701	$= (\text{Ativo Circulante}) / (\text{Passivo Circulante})$	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
	Promover a eficiência operacional e a redução dos custos	Margem do Custo Médio sobre Receita Líquida de Tarifa Média	$= (1 - (\text{Custo médio operacional} / \text{Receita líquida média})) \times 100$	$\geq 5\%$	$\geq 5\%$	$\geq 5\%$	$\geq 5\%$	$\geq 5\%$

Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta 26	Meta 27	Meta 28	Meta 29	Meta 30	
Processos	Promover o monitoramento quantitativo e qualitativo dos recursos hídricos	Taxa de açudes com estado trófico avaliados	$T_{et} = \left(\frac{A_E}{A_M - A_N} \right) \times 100$ Onde, T_{et} = Taxa de açudes com estado trófico avaliado; A_E = Quantidade de açudes com estado trófico avaliado; A_M = Quantidade de açudes monitorados (157); A_N = Quantidade de açudes com estado trófico não avaliado por estarem secos ou com macrófitas.	90%	90%	90%	95%	95%
	Aprimorar a gestão integrada dos recursos hídricos	Aquíferos Monitorados	$(\text{N}^\circ \text{ de poços monitorados} / \text{N}^\circ \text{ de poços selecionados (4920)})$	80%	80%	85%	85%	85%
	Fortalecer a gestão do risco estratégico e operacional	Classificação de Risco das Barragens da Cogeh	$(\text{Quantidade de barragens estaduais e monitoradas pela COGERH classificadas com CRI baixo ou médio} / \text{Quantidade de barragens estaduais e monitoradas pela COGERH}) \times 100$	95%	95%	95%	95%	95%
	Promover a operação, a manutenção e a segurança da infraestrutura hídrica da Companhia	Manutenção Preventiva das Estações de Bombeamento Estratégicas	$\text{Manutenções Preventivas Executadas} / \text{Manutenções Preventivas Previstas}$	70%	75%	80%	85%	90%
	Expandir as parcerias com instituições ligadas à gestão dos recursos hídricos	Resultado de Parcerias Estratégicas Firmadas	$(\text{Projetos realizados no âmbito de parcerias firmadas} / \text{Projetos previstos no âmbito de parcerias firmadas}) \times 100$	20%	25%	30%	35%	40%
	Ampliar a regularização do uso dos recursos hídricos	Porcentagem de usuários estratégicos de água regularizados	$(\text{Irregularidades sanadas} / \text{Irregularidades identificadas}) \times 100$	45%	50%	55%	55%	60%
	Promover a diversificação da matriz hídrica	Projetos de Diversificação da Matriz Hídrica	Percentual de execução de projetos com finalidade de promover a diversificação da matriz hídrica	20%	25%	30%	35%	40%
	Contribuir para o desenvolvimento de tecnologias para a gestão dos recursos hídricos	Projetos de Desenvolvimento de Tecnologias para Gestão dos Recursos Hídricos	Percentual de execução de projetos que contribuem para o desenvolvimento de tecnologias para gestão dos recursos hídricos	20%	25%	30%	35%	40%
	Promover a gestão participativa	Sistemas hídricos com alocação negociada	$= \text{Média} (\text{n}^\circ \text{ açudes com avaliação de alocação realizados no ano anterior} + \text{n}^\circ \text{ de açudes alocados com participação realizados no ano corrente} / \text{n}^\circ \text{ de planejamento de avaliações das alocações dos açudes do ano anterior} + \text{n}^\circ \text{ de açudes a serem alocados com participação realizados no ano corrente})$	90%	90%	90%	90%	90%

	Objetivo	Indicador	Fórmula	Meta 26	Meta 27	Meta 28	Meta 29	Meta 30
Aprendizado e Desenvolvimento	Difundir a cultura e aprimorar as práticas de planejamento e gestão de projetos	Percentual de Execução de Projetos Estratégicos	$= 50\% \times (\text{quantidade de projetos estratégicos iniciados} / \text{total de projetos estratégicos previstos para iniciar no ano}) + 50\% (\text{quantidade de projetos estratégicos concluídos} / \text{total de projetos estratégicos previstos para conclusão no ano})$	35%	40%	45%	50%	55%
	Difundir a cultura e fortalecer a gestão da inovação	Percentual de Execução de Projetos Inovadores da Cogeh	Projetos Inovadores / Projetos 2026	10%	15%	20%	25%	30%
	Fortalecer a comunicação e a imagem institucional	Índice de citações ou reportagens nos principais veículos de imprensa e portais online sobre a COGERH	Resultado na avaliação de imagem Institucional através de Pesquisa	60%	60%	60%	60%	60%
	Fortalecer o uso da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC)	Processos Informatizados	$= (\text{N}^\circ \text{ de processos informatizados} / \text{Total previsto de processos a informatizar}) \times 100$	75%	80%	80%	85%	85%
	Difundir a cultura e aprimorar as práticas de governança corporativa	Reports da Gestão de Risco	$= (2 \text{ Reports para Consad} + 4 \text{ Reports para Coaud} + 6 \text{ Reports para Diretoria Executiva}) / 12) \times 100$	65%	70%	75%	80%	85%
	Promover a valorização dos colaboradores e a sucessão planejada do corpo técnico e gerencial	Índice de Clima Organizacional (ICO)	Relatório Final apresentado anualmente	$\geq 70\%$	$\geq 75\%$	$\geq 80\%$	$\geq 80\%$	$\geq 80\%$
	Fortalecer a gestão do conhecimento, as capacidades competitivas e as competências essenciais	Monitoramento da Gestão do Conhecimento (MGC)	$= \text{Somatório das horas de capacitações realizadas no período, considerando as perspectivas de competências} / \text{Total de colaboradores do período}$	≥ 80 horas aulas	≥ 80 horas aulas	≥ 80 horas aulas	≥ 80 horas aulas	≥ 80 horas aulas

Fonte: Elaborado por Diplan/Geplan (2025).

2.3. Orçamento de Investimento e de Custeio para 2026

Apresenta-se a seguir o orçamento de investimento para o exercício de 2026, totalizando o valor de R\$ 72.162.683,00 (setenta e dois milhões, cento e sessenta e dois mil, seicentos e oitenta e três reais). O projetos de investimentos que foram priorizados para o ano de 2026 encontram-se distribuídos, de acordo com o mapa estratégico, nas perspectiva de Desenvolvimento Sustentável, Processos e Aprendizado e Desenvolvimento e nos objetivos estratégicos conforme o Quadro 3, abaixo:

Quadro 3 - Orçamento de Investimento - Sintético - 2026.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Investimento R\$	%
Desenvolvimento Sustentável	Promover o desenvolvimento com responsabilidade socioambiental	2.139.824,02	2,97%
Processos	Aprimorar a gestão integrada dos recursos hídricos	55.587.162,02	77,03%
	Promover o monitoramento quantitativo e qualitativo dos recursos hídricos	263.024,28	0,36%
	Promover a operação, a manutenção e a segurança da infraestrutura hídrica da Companhia	6.524.795,42	9,04%
	Ampliar a regularização do uso dos recursos hídricos	2.238.366,46	3,10%
Aprendizado e Desenvolvimento	Fortalecer o uso da Tecnologia da Informação e a Comunicação (TIC)	1.071.898,55	1,49%
	Fortalecer a comunicação e a imagem institucional	3.625.019,25	5,02%
	Promover valorização dos colaboradores e a sucessão planejada do corpo técnico e gerencial	712.593,00	0,99%
TOTAL		72.162.683,00	100%

Fonte: Elaborado por Diplan/Geplan (2025).

Dentre os investimentos a serem realizados destacamos a ampliação da adutora do canal dos sítios novos a qual permitirá uma maior eficiência na operação das águas provenientes do açude Sítios Novos para o Complexo Industrial do Porto do Pecém, aumentando a vazão atual de 1.100 m³/s para 2.000m³/s. Além disso, a Cogehr pretende iniciar a construção de uma sede regional em 2026, na bacia do Salgado, respectivamente nas cidade do Crato, além de realizar uma reforma mais estruturante em sua sede principal em Fortaleza. A companhia objetiva estruturar um laboratório de testes de equipamentos de medição e vazão, bem como, continua a investir em equipamentos de macromedição.

Apresenta-se a seguir o orçamento de custeio da Companhia para o exercício de 2026, totalizando uma receita de R\$ 273.880.436 (duzentos e sessenta e três milhões, novecentos e noventa e dois mil, seicentos e dezenove reais e cinquenta e oito centavos), e uma despesa de R\$ 258.474.483,00 (duzentos e cinquenta e quatro milhões, quarenta e dois mil, oitocentos e oitenta e três reais e oitenta e oito centavos), conforme o Quadro 4.

Quadro 4 - Orçamento de Custeio - Sintético - 2026.

Receita	Orçado 2025 R\$	Peso	Orçado 2026 R\$	Peso	Varição Orçado 2025-2026
Receita de Faturamento	247.090.185	97,51%	266.380.436	97,26%	7,81%
Receitas Financeiras	6.300.000	2,49%	7.500.000	2,74%	19,05%
Total	253.390.185	100,00%	273.880.436	100,00%	8,09%
Despesas de Custeio	Orçado 2025 R\$	Peso	Orçado 2026 R\$	Peso	Varição Orçado 2025-2026
Pessoal	110.794.765	45,38%	123.216.807	47,67%	11,21%
Energia Elétrica	28.490.719	11,67%	29.914.897	11,57%	5,00%
Manutenção Patrimonial	34.387.501	14,09%	26.395.368	10,21%	-23,24%
Depreciação/Amortização	13.500.000	5,53%	17.000.000	6,58%	25,93%
Transportes/Deslocamentos	12.134.096	4,97%	14.394.718	5,57%	18,63%
Serviços de Terceiros	12.154.818	4,98%	12.487.760	4,83%	2,74%
Tributos	10.312.607	4,22%	10.925.726	4,23%	5,95%
Segurança/Vigilância	7.524.200	3,08%	8.039.992	3,11%	6,86%
Repasse Governo do Estado - Lei N° 16852/2019	7.412.706	3,04%	7.895.009	3,05%	6,51%
Comitês de Bacia	3.069.060	1,26%	3.069.060	1,19%	0,00%
Despesas Administrativas	1.349.752	0,55%	2.160.259	0,84%	60,05%
Publicidade e Eventos	1.086.096	0,44%	1.135.030	0,44%	4,51%
Comunicação	556.400	0,23%	752.796	0,29%	35,30%
Qualificação Profissional	1.017.939	0,42%	737.061	0,29%	-27,59%
Tecnologia da Informação	334.987	0,14%	350.000	0,14%	4,48%
Total	244.125.646	100,00%	258.474.483	100,00%	5,88%

Fonte: Elaborado por Diplan/Geplan (2025).

2.4. Projeto de Apoio à Melhoria de Segurança Hídrica e Fortalecimento da Inteligência na Gestão Pública do Estado do Ceará (IPF/CE)

A Cogerh é uma das instituições do Governo do Estado com projetos em desenvolvimento no Acordo de Empréstimo com o Banco Mundial, denominado de Projeto de Apoio à Melhoria da Segurança Hídrica e Fortalecimento da Inteligência na Gestão Pública do Estado do Ceará (IPF/CE).

O financiamento tem o valor total de US\$ 174.850.000,00, sendo US\$ 139.880.000,00 financiados pelo Banco e US\$ 34.970.000,00 pelo Estado do Ceará. Com prazo previsto de 07 (sete) anos.

Este Projeto tem como objetivos a implementação de ações de aprimoramento das políticas e estratégias do Estado, reforço institucional, avanço do marco legal e organizacional do setor, medidas de suporte a uso de novas tecnologias e gestão de informação, além de investimentos massivos em obras de segurança hídrica e de saneamento.

A implementação das atividades do projeto proposto será distribuída entre as instituições envolvidas: a SRH, a Cogerh e a Funceme, que realizarão as atividades do Componente 1; O Ipece, por meio da Unidade de Gestão do Projeto (UGP), será responsável pelo monitoramento da execução geral do projeto, fornecendo apoio a todas as agências implementadoras em cada uma das suas responsabilidades, analisando todos os documentos para garantir a qualidade, oferecendo orientação em cada passo do processo de aquisições e emitindo declarações internas de não objeção com respeito a eles.

A Cogerh ficou responsável por 04 (quatro) projetos, totalizando US\$ 4.992.763,46

- 1)** Aquisições de medidores de vazão para canais abertos naturais e artificiais, e em condutos forçados em tubos metálicos e não-metálicos e acessórios para medição de vazão com serviços de instalação, visando a universalização da macromedição da COGERH. No valor de US\$ 3.100.000,00.
- 2)** Prestação de serviços de consultoria, contemplando as ações de Regularização de Recursos Hídricos para as 12 (doze) Bacias Hidrográficas do Estado do Ceará. No valor de US\$ 970.000,00.
- 3)** Aquisição de equipamentos para uso da Fiscalização de Recursos Hídricos. No valor de US\$ 130.000,00.
- 4)** Planos de Segurança das Barragens Banabuiú e Gavião (Salvaguardas). No valor de US\$ 792.763,46.

Dentre esses quatro projetos acima listados, apenas o referente ao item “4” está pendente. Houve problemas com a primeira empresa contratada para realização desse projeto e uma segunda empresa está sendo contratada para realização do projeto em 2026.

3. MODELO DE MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO DE RESULTADOS

O modelo de Gestão Estratégica com Foco em Resultados, que vem sendo aprimorado desde 2011 na Cogerh, é composto pela definição e monitoramento dos objetivos estratégicos e táticos, que se realiza por meio do monitoramento mensal de indicadores e metas estabelecidas para os níveis corporativo (estratégico) e setorial (tático).

Figura 7 – Modelo de Gestão com foco em Resultados.



Fonte: Elaborado por Diplan/Geplan (2022).

O modelo de gestão dos resultados desenvolvido pela Companhia é composto das seguintes ações:

- Reuniões do Fórum de Avaliação e Gestão Corporativo (FAG – Corporativo), que monitora metas e indicadores de desempenho do nível estratégico;
- Reuniões do FAG Setorial, que monitora as metas e indicadores de desempenho de cada Diretoria;
- Reuniões do FAG Regionais, que monitora as metas e indicadores de desempenho das Gerências Regionais;
- Reuniões do Escritório de Projetos Corporativo (EPC), que monitora os Projetos estratégicos;
- Reuniões de monitoramento dos riscos, que monitora os planos de ação, indicadores e metas dos riscos priorizados;

- Sistema de compromissos, que controla os compromissos assumidos em cada reunião de monitoramento.

Além dos indicadores apresentados acima, o Governo do Estado, através da Secretaria de Planejamento e Gestão, definiu indicadores de desempenho para as Secretarias e suas vinculadas. Esses indicadores estão associados à Contextualização das Áreas Temáticas e servem de base para a avaliação do Programa Temático ou de um Conjunto de Programas Temáticos Setoriais, dependendo de sua abrangência. No caso específico da Cogerh, em relação aos dois programas, foram estabelecidos quatro indicadores de desempenho:

1. Programa de oferta hídrica para múltiplos usos:

Indicador:

- Barragens com manutenção satisfatória;

2. Programa de Planejamento e Gestão dos Recursos Hídricos

Indicadores:

- Índice de fiscalização do uso dos Recursos Hídricos;
- Açudes com aplicação do Índice de Qualidade de Água de Reservatórios (IQAR);
- Participação da sociedade organizada na Gestão dos Recursos Hídricos).

4. ANÁLISE DE CENÁRIOS

Os procedimentos específicos para a Análise de Cenários têm como objetivo identificar as tendências associadas a variáveis relevantes das dimensões de Sustentabilidade e Meio Ambiente; Demanda por Água: demografia, políticas públicas e atividades econômicas; Tecnologia e Inovação; Sustentabilidade Financeira da COGERH; Políticas e Gestão de Recursos Hídricos; e Jurídica e Institucional.

Essas tendências e os fatores que a influenciam têm implicações para a gestão de recursos hídricos e representam desafios a serem enfrentados no prognóstico do Planejamento Estratégico da empresa.

As informações foram recolhidas em 24 (vinte e quatro) painéis temáticos, com a participação de especialistas nos assuntos tratados, segundo uma estrutura de informação orientada por técnica consagrada de Análise de Cenários.

Os registros dos painéis realizados foram estruturados nos 4 fatores pesquisados: a) estado atual das variáveis; b) tendências para o futuro; c) fatores influenciadores das tendências; e d) implicações das tendências para a gestão dos recursos hídricos.

Nos Quadros 3 a 8, à guisa de sumário executivo, é apresentada uma síntese das tendências associadas às variáveis principais investigadas através dos painéis. Dentre essas tendências, por sua importância, destacam-se as 20 principais:

- 1)** Crescimento populacional, particularmente nas áreas litorâneas, em cidades polos de atividades econômicas, associadas à intensa e desordenada urbanização;
- 2)** Crescimento médio anual da economia cearense de 3% até 2025, com aumento da demanda por água;
- 3)** Mudanças climáticas associadas a eventos extremos, em particular a secas, elevação continuada da temperatura, diminuição da precipitação pluviométrica, redução da recarga dos reservatórios, evaporação e eutrofização;
- 4)** Agravamento da eutrofização pelas características próprias do semiárido cearense com o surgimento e a proliferação natural das cianobactérias;
- 5)** Ampliação da demanda por água, associada às concentrações populacionais, atividades agropecuárias e industriais, com destaque para a irrigação e grandes empreendimentos, requerendo medidas de políticas públicas, para a adequação dessas atividades às restrições de oferta de água;
- 6)** Necessidade de diversificação da matriz de oferta de água pela utilização do reúso da água, da água de dessalinização e do uso das águas subterrâneas;
- 7)** Diminuição do nível de reservas subterrâneas devido ao aumento do abastecimento humano e do atendimento às necessidades da agricultura e de outras atividades econômicas, agravada pelo uso indiscriminado dessas águas por meio de poços, muitos deles sem outorga e sem monitoramento de consumo;
- 8)** Deterioração da qualidade da água, pela degradação ambiental associada à presença de lixões nas proximidades de cursos de água e reservatórios, a poluição associada a defensivos agrícolas e outros produtos químicos, a ocupação de áreas de preservação, o assoreamento, o desmatamento da mata ciliar e a eutrofização, como principais fatores;
- 9)** Crescentes dificuldades na gestão dos recursos hídricos pela não articulação das leis de preservação ambiental e do marco legal do saneamento, e consequentemente a não integração das ações públicas no campo da preservação ambiental e da qualidade de água;
- 10)** Necessidade crescente de gestão do estresse hídrico no uso controlado da água nas diversas culturas e nas áreas polos de crescimento populacional e produtivo;
- 11)** Necessidade de maior envolvimento dos municípios no monitoramento da qualidade da água e de ações de educação ambiental, particularmente daqueles integrantes das bacias hidrográficas;

- 12)** Necessidade de utilização de tecnologias para medição indireta na análise qualitativa da água;
- 13)** Garantia da sustentabilidade financeira do SIGERH, com a distribuição adequada dos recursos captados por cobrança, apoio aos entes do sistema para reduzir os riscos de contingência, diluição do resultado da cobrança e criação de novas fontes de arrecadação (exemplo: multas pecuniárias);
- 14)** Incremento do valor da água ofertada aos setores de saneamento e da agropecuária e uso do subsídio cruzado dos clientes do Pecém, Maracanaú e RMF, em benefício dos demais usuários do estado;
- 15)** Implantação do princípio poluidor pagador sobre o reúso, de sorte a que se exija pagamento dos agentes que lancem efluente nos reservatórios e cursos d'água.
- 16)** Possibilidade de surgimento de grandes consumidores ou grandes condomínios atuando como concessionários de saneamento básico;
- 17)** Possibilidade de incentivar a injeção de água de grandes produtores de água na rede pública de abastecimento, a exemplo do que acontece com os produtores de energia solar e eólica;
- 18)** Maior interesse da iniciativa privada na concorrência pelos contratos de concessão de saneamento;
- 19)** Necessidade de melhoria na gestão do risco de barragens e barramentos, compreendendo dentre outras medidas, avanços institucionais para garantir o não envolvimento dos órgãos fiscalizadores com a operação, gestão integrada de segurança das barragens em bacias transfronteiriças entre entes federativos; utilização de análise de risco quantitativo na segurança de barragens, cadastramento ampliado de equipamentos existentes e proprietários, melhoria do registro de acidentes em barragens com a criação de normativos mais rígidos e a implementação de sanções e penalidades para empreendedores;
- 20)** Garantia da oferta hídrica para as populações do interior do estado pela integração do PISF com o Projeto Malha d'Água e pela ampliação do Eixão das Águas e implantação de novos eixos de transferência hídrica.

Quadro 5 - Tendências na Dimensão Sustentabilidade e Meio Ambiente

Tema: Sustentabilidade e Meio Ambiente	
Subtema: Uso Sustentável dos Recursos Hídricos	
Variável	Tendência
Proteção dos reservatórios de água (APP, UC) – P1	- Crescente urbanização na proximidade dos recursos hídricos.
Uso racional dos recursos hídricos – P1	- Comprometimento da qualidade, em particular pela proximidade de lixões, pelo lançamento de lixo, detritos humanos e resíduos de atividades econômicas; - Crescentes dificuldades na gestão dos recursos hídricos pela não articulação das leis de preservação ambiental e marco legal do saneamento, e consequentemente a não integração das ações públicas no campo da preservação ambiental e da qualidade de água.
Educação ambiental – P1	- Crescente necessidade de maior envolvimento dos municípios em ações de preservação, como educação ambiental e a fiscalização para o cumprimento das leis ambientais.
Eutrofização dos reservatórios -P2	- Agravamento da eutrofização pelas características próprias do semiárido cearense com o surgimento e a proliferação natural das cianobactérias; - Crescente necessidade de ação complementar dos municípios cearenses, particularmente daqueles integrantes das bacias hidrográficas; - Necessidade de maior conhecimento e aplicação de técnicas adaptativas e ações de mitigação dos impactos negativos da mudança climática e da eutrofização na qualidade da água; - Perda da qualidade da água dos reservatórios.
Tema: Sustentabilidade e Meio Ambiente	
Subtema: Mudanças Climáticas	
Variável	Tendência
Condições climáticas (Eventos Extremos - Secas e Cheias) – P3	- Aridização da região do nordeste ocasionada pelo aumento da temperatura, aumento da evaporação, diminuição do período de precipitação e aumento do período de seca; - Redução de precipitação e aumento de temperatura para a bacia do Rio São Francisco.
Condições climáticas (Eventos Extremos - Secas e Cheias) – P3	- Aumento da temperatura com ampliação da desertificação e degradação da terra, alterações nas precipitações e redução da disponibilidade hídrica; - Redução expressiva da razão entre as vazões (90%) projetadas dos grandes reservatórios (Orós, Castanhão e Banabuiú).
Evaporação em reservatórios – P4	- Aumento do assoreamento e da evaporação decorrentes das mudanças climáticas e do desmatamento, particularmente da mata ciliar; - Variações no grau da evaporação em função da proximidade das barragens e a solos expostos das bacias, existência de vegetação preservada e dimensão da superfície dos maiores reservatórios; - Redução de 10% de precipitação até o fim do século e um aumento de evaporação de 15%.

Quadro 6 - Tendências na Dimensão Demanda por Água: Demografia, Políticas Públicas e Atividades Econômicas

Tema: Demanda por Água: Demografia, Políticas Públicas e Atividades Econômicas	
Subtema: Demografia	
Variável	Tendência
Crescimento e distribuição espacial da população e urbanização – P5	- Aumento populacional a partir de 2038 e taxa de crescimento negativa; - Maior participação das mulheres no contingente populacional; - Maior participação dos idosos na estrutura etária e aumento da longevidade para até 75 anos;
Crescimento e distribuição espacial da população e urbanização – P5	- Aumento da taxa de urbanização no interior e nas cidades polos das macrorregiões; - Forte tendência de concentração da população nas faixas litorâneas a partir da mesorregião metropolitana; - Crescimento da utilização de águas subterrâneas em áreas urbanas.

Tema: Demanda por Água: Demografia, Políticas Públicas e Atividades Econômicas	
Subtema: Demanda por Água e Atividades Econômicas	
Variável	Tendência
Distribuição espacial das atividades industriais; Grandes polos de concentração econômica – P6	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidade da concentração de empreendimentos e empregos na RMF, no eixo da BR 222 em direção a Sobral, no eixo entre a BR 116 e o médio e baixo Jaguaribe e um eixo da Sol Poente e Sol Nascente; - Surgimento de empresas de pequeno e médio porte entre 1 a 50 postos de trabalho; - Concentração de empregos na indústria de couros e calçados em formação no eixo da BR 222, Crato, Juazeiro e Barbalha, e na transição do médio e baixo Jaguaribe, com maior destaque para Sobral e Itapipoca.
Distribuição espacial das atividades industriais; Grandes polos de concentração econômica – P6	<ul style="list-style-type: none"> - Concentração de empresas da indústria de confecções na RMF e formação de um polo entre Sobral e o Maciço da Ibiapaba; - Criação de oportunidades de empregos em Juazeiro e Barbalha e no Eixo na BR 116, por empresas com 1 a 50 postos de trabalho; - Redução da participação na geração de empregos da indústria têxtil cearense.
Distribuição espacial das atividades industriais; Grandes polos de concentração econômica – P6	<ul style="list-style-type: none"> - Concentração do emprego ofertado pela indústria metalúrgica na RMF, com poucos postos em Sobral, Crato, Juazeiro, Barbalha e Iguatu.
Distribuição espacial das atividades industriais; Grandes polos de concentração econômica - P6	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da demanda por água, com a menor participação dos 30 maiores municípios; - O consumo de água cresce de forma decrescente com a expansão dos postos de trabalho; - O número de empresas industriais se distribui espacialmente para os mais diversos municípios.
Incentivos e variedades a culturas agrícolas com menor consumo de água – P7	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade crescente de gestão do estresse hídrico no uso controlado da água nas diversas culturas e nas áreas polos de crescimento populacional e produtivo; - Desenvolvimento de centros de cultivo protegido na região do Cariri e de outras regiões para ensinar os agricultores a trabalhar a tecnologia do cultivo protegido com o menor consumo de água e defensivos agrícolas.
Incentivos e variedades a culturas agrícolas com menor consumo de água – P7	<ul style="list-style-type: none"> - Adoção de culturas alternativas com alto valor agregado e baixo consumo de água como: cacau; pitaya; mirtilo; pimentão; tomate; morango; avocado e café; - Definição das culturas que não devem ser implantadas; - Utilização de agricultura moderna com destaque para a agricultura 4.0.

Tema: Demanda por Água: Demografia, Políticas Públicas e Atividades Econômicas	
Subtema: Água e Outras Políticas Públicas	
Variável	Tendência
Políticas Públicas de Desenvolvimento; Água e Saneamento Básico; Água e o Setor Industrial; Água e o Setor Agropecuário; Água e o Meio Ambiente. – P8	<ul style="list-style-type: none"> - Acréscimo de 0,1m³/s, totalizando 11,0m³/s da demanda de água projetada para 2035, para a RMF; - Concentração da demanda por água em Fortaleza (7,7 m³/s) e em Maracanaú e Caucaia, ambos com aproximadamente 0,9m³/s).
Políticas Públicas de Desenvolvimento; Água e Saneamento Básico; Água e o Setor Industrial; Água e o Setor Agropecuário; Água e o Meio Ambiente. – P8	<ul style="list-style-type: none"> - Os investimentos previstos para que todas as sedes urbanas do estado estejam plenamente atendidas totalizam R\$12,8 bilhões até 2035, sendo R\$10,0 bilhões nos sistemas de produção (78%) e R\$2,8 bilhões nos sistemas de distribuição de água (22%); - Do total em produção de água, 52% correspondem às infraestruturas recomendadas, destinadas a 113 sedes urbanas.
Políticas Públicas de Desenvolvimento; Água e Saneamento Básico; Água e o Setor Industrial; Água e o Setor Agropecuário; Água e o Meio Ambiente. – P9	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento médio anual da economia cearense de 3% até 2025, com aumento da demanda por água; - Aumento da infraestrutura no setor industrial com maior demanda por água e outros serviços necessários ao processo produtivo.
Distribuição espacial das atividades industriais; Grandes polos de concentração econômica - P6	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da demanda por água, com a menor participação dos 30 maiores municípios; - O consumo de água cresce de forma decrescente com a expansão dos postos de trabalho; - O número de empresas industriais se distribui espacialmente para os mais diversos municípios.
Políticas Públicas de Desenvolvimento; Água e Saneamento Básico; Água e o Setor Industrial; Água e o Setor Agropecuário; Água e o Meio Ambiente. – P9	<ul style="list-style-type: none"> - Cenários de consumo de água: Conservador: Passaria de 493 milhões de m³, em 2017, para 613 milhões de m³ em 2040; Otimista: Passaria de 493 milhões de m³, em 2017, para 623 milhões de m³.

Quadro 7 – Tendências na Dimensão Tecnologia e Inovação

Tema: Tecnologia e Inovação	
Subtema: Diversificação da Matriz Hídrica e Soluções Energéticas	
Variável	Tendência
Dessalinização e reúso – P10	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da densidade populacional com impacto ambiental: degradação das áreas protegidas, eutrofização dos corpos d'água, assoreamento e esgotamento da capacidade hídrica para múltiplos usos; - Aumento da utilização da dessalinização e do reúso da água.
Energias alternativas – P11	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do consumo mundial de combustível fóssil; - Aumento da produção no Ceará das energias renováveis rentáveis (solar, eólica, térmica e hidrogênio verde) em linha com as preocupações ambientais e a demanda energética mundial
Tema: Tecnologia e Inovação	
Subtema: Monitoramento dos Recursos Hídricos	
Variável	Tendência
Monitoramento quantitativo e qualitativo da água (superficial e subterrânea) – P12	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de tecnologias para medição indireta na análise qualitativa da água.
Monitoramento do consumo das variedades e dos sistemas agrícolas, das indústrias e de outras atividades econômicas – P13	<ul style="list-style-type: none"> - Aumento da produção de culturas que atendam às exigências dos consumidores, mais rentáveis, com menor uso de água, menos geradoras de déficit hídrico; - Restrições à produção agrícola, decorrente da maior intensificação da concorrência pela água, com prejuízos para o rendimento e o sustento das famílias produtoras.
Uso de informações sobre previsões climáticas; Operação eficiente do uso da água. – P14	<ul style="list-style-type: none"> - Redução anual do aporte para os reservatórios e aumento dos índices de evaporação associado ao aumento da temperatura.
Tema: Tecnologia e Inovação	
Subtema: Sistema de Alerta e Segurança de Barragens	
Variável	Tendência
Cheias, secas, uso irregular dos recursos hídricos – P16	<ul style="list-style-type: none"> - Agravamento dos regimes de secas e dos eventos de precipitação máxima (desastres e inundações); - Evolução nos modelos de previsão e monitoramento desses eventos; - Cadastro e notificação para responsabilização dos proprietários de barragens particulares.
Cheias, secas, uso irregular dos recursos hídricos – P16	<ul style="list-style-type: none"> - Evolução do controle e priorização de manutenção de barragens e instalações físicas com risco de impacto para comunidades; - Evolução dos planos de controle de cheias; - Atraso na recuperação de aporte dos reservatórios monitorados em função do grande número de barragens à montante, em sua maioria, irregulares.
Segurança de barragens (reservatórios monitorados e rede pequenos açudes) – P17	<ul style="list-style-type: none"> - Avanço na utilização da análise de risco quantitativo na segurança de barragens; - Criação de mecanismos para a sustentabilidade financeira da gestão de segurança de barragens; - Independência dos órgãos fiscalizadores e não envolvimento desses na operação de barragens.
Segurança de barragens (reservatórios monitorados e rede pequenos açudes) – P17	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão integrada de segurança para barragens em bacias transfronteiriças entre entes federativos; - Crescimento da base de conhecimento de barragens por meio do cadastramento ampliado de equipamentos existentes e proprietários; - Melhoria do registro de acidentes em barragens com a criação de normativos mais rígidos e a implementação de sanções e penalidades para empreendedores.

Quadro 8 - Tendências na Dimensão Sustentabilidade Financeira da COGERH

Tema: Sustentabilidade Financeira da COGERH	
Subtema: Sustentabilidade Econômica e Financeira da COGERH	
Variável	Tendência
A COGERH no contexto econômico-financeiro atual (PISF, Reúso, Dessalinização, Modelo tarifário). – P18	<ul style="list-style-type: none"> - Crescente encarecimento da água, face ao desequilíbrio do balanço hídrico; - Incremento do valor da água ofertada aos setores de saneamento e da agropecuária; - Reúso de efluentes como fonte hídrica para a indústria; - Dessalinização da água do mar como fonte hídrica complementar para o abastecimento humano da RMF.
A COGERH no contexto econômico-financeiro atual (PISF, Reúso, Dessalinização, Modelo tarifário). – P18	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de mananciais urbanos como forma de diversificar a matriz hídrica; - Garantia da oferta hídrica para as populações do interior do estado pela integração do PISF com o Projeto Malha d'Água; - Ampliação do Eixão das Águas e implantação de novos eixos de transferência hídrica.

Quadro 9 - Tendências na Dimensão Políticas e Gestão de Recursos Hídricos

Tema: Políticas e Gestão de Recursos Hídricos	
Subtema: Governança das Águas	
Variável	Tendência
Fortalecimento do SIGERH; Fortalecimentos dos organismos colegiados; Relação com DNOCS; ANA; SRH; Construção de parcerias e de agenda futura para a evolução da política, da gestão e das inovações dos recursos hídricos – P19	<ul style="list-style-type: none"> - Garantia da sustentabilidade financeira do SIGERH, com a distribuição adequada dos recursos captados por cobrança, apoio aos entes do sistema para reduzir os riscos de contingência, diluição do resultado da cobrança e criação de novas fontes de arrecadação (exemplo: multas pecuniárias).
Investimentos em infraestrutura na oferta dos recursos hídricos; Construção de parcerias nacionais e internacionais para inovação e transferência de tecnologias (engenharia, social e gestão) – P20	<ul style="list-style-type: none"> - Uso do subsídio cruzado dos clientes do Pecém, Maracanaú e RMF, em benefício dos demais usuários do estado; - Reestruturação da cobrança de outras regiões e do pequeno usuário; - Necessidade de avanço na integração do Parnaíba para completar o Eixão das Águas; - Maior complementaridade de integração da rede hídrica com a transposição do Rio São Francisco por meio de alterações no processo de cobrança da COGERH; - Atendimento da irrigação com águas livres para usos regionais e locais; - Priorização de culturas irrigadas com alto valor agregado com utilização de tecnologias adequadas ao semiárido cearense.

Tema: Políticas e Gestão de Recursos Hídricos	
Subtema: A Gestão Participativa e os Instrumentos de Gestão dos Recursos Hídricos do Ceará	
Variável	Tendência
Outorga, fiscalização e cobrança dos recursos hídricos; Enquadramento dos corpos hídricos; Gestão estadual da integração das águas do rio São Francisco e impactos sobre a COGERH – P21	<ul style="list-style-type: none"> - Implantação do princípio polidor pagador sobre o reúso, de sorte a que se exija pagamento dos agentes que lancem efluente nos reservatórios e cursos d'água.
Outorga, fiscalização e cobrança dos recursos hídricos; Enquadramento dos corpos hídricos; Gestão estadual da integração das águas do rio São Francisco e impactos sobre a COGERH – P21	<ul style="list-style-type: none"> - Possibilidade de surgimento de grandes consumidores ou grandes condomínios atuando como concessionários de saneamento básico; - Necessidade de definição de estratégia para incentivar a injeção de água de grandes produtores privados na rede pública de abastecimento.
Outorga, fiscalização e cobrança dos recursos hídricos; Enquadramento dos corpos hídricos; Gestão estadual da integração das águas do rio São Francisco e impactos sobre a COGERH – P21	<ul style="list-style-type: none"> - Universalização e melhoria da fiscalização dos reservatórios de água e de suas APP, se necessário pelo uso de instrumentos de regulação.
Planos de bacias hidrográficas; Gestão participativa e o processo de alocação negociada da água – P22	<ul style="list-style-type: none"> - Perda crescente na qualidade da água e redução na disponibilidade hídrica, como decorrência da ausência de saneamento básico.

Quadro 10 - Tendências na Dimensão Jurídica e Institucional

Tema: Jurídica e Institucional	
Subtema: Novo Marco Legal do Saneamento e o Sistema de Recursos Hídricos	
Variável	Tendência
Aspectos jurídicos e institucionais do marco legal do saneamento; Saneamento rural – P23	- Maior interesse da iniciativa privada na concorrência pelos contratos de concessão de saneamento.
Aspectos jurídicos e institucionais do marco legal do saneamento; Saneamento rural – P23	- Elevação da quantidade de barramentos dos rios perenes, visando o atendimento das comunidades à montante dos reservatórios estratégicos e oferecendo riscos à captação desses sistemas.
Projeto Malha d`Água; Sistemas integrados de transferência de água bruta; Declaração da situação de escassez hídrica – P24	- Ganhos de eficiência e escala pela redução significativa do número de estações de tratamento e aumento na garantia da qualidade da água para o abastecimento humano.
Projeto Malha d`Água; Sistemas integrados de transferência de água bruta; Declaração da situação de escassez hídrica – P24	- Maior eficiência na gestão dos reservatórios, com a diminuição das perdas na perenização dos rios (evaporação e infiltração); Redução e otimização das rotas dos carros-pipa e melhoria da qualidade da água para atendimento da população rural difusa.

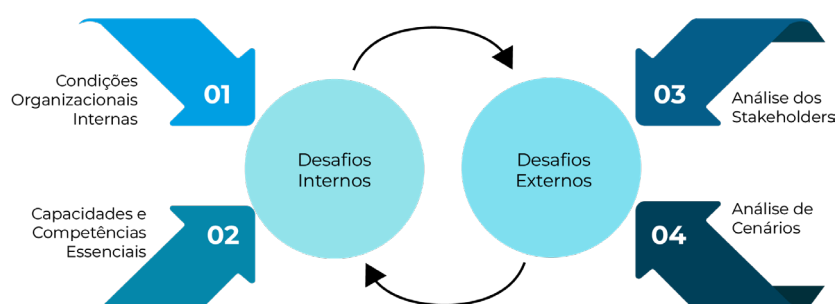
5. DESAFIOS ESTRATÉGICOS

Os desafios apresentados têm duas naturezas. Os desafios internos que decorrem basicamente das Condições Organizacionais e das Capacidades e Competências Essenciais da empresa e se concentram naqueles aspectos que contribuirão para a capacitação interna para o enfrentamento dos desafios externos.

Os desafios externos, por sua vez, são basicamente relacionados às expectativas dos stakeholders e às tendências identificadas, seus fatores contribuintes, e às implicações para a gestão de recursos hídricos, informações coletadas na Análise de Cenários.

A lógica da construção dos desafios estratégicos é ilustrada na Figura 8. A metodologia utilizada compreendeu, portanto, a interpretação dos resultados de quatro diagnósticos: as condições organizacionais internas, as capacidades, as competências essenciais, a análise dos stakeholders e a análise de cenários. Esses relatórios baseiam-se em documentos produzidos pela própria equipe da FUNECE, a partir das contribuições das equipes internas da COGERH, dos stakeholders e dos especialistas e debatedores que participaram dos painéis temáticos realizados.

Figura 8 – Lógica da Construção do Relatório



5.1. Desafios Internos

O Quadro 9 apresenta os desafios internos com a indicação da origem das contribuições – Condições Organizacionais Internas; Capacidades e Competências Essenciais, e do grau de controle no enfrentamento do desafio pela COGERH.

Pelo que se pode observar, em sua maioria, o grau de controle da COGERH é mediano, em função do grau de controle da empresa sobre os meios necessários para o atendimento dos desafios.

Em relação a 3 (três) desafios, esse grau foi avaliado como baixo, não apenas pelo controle dos meios para a sua realização, mas também pela necessidade de condições específicas:

- 1)** Cooperação de outras entidades ou pessoas e de inovação tecnológica (Garantia da segurança das barragens e a execução de medidas de mitigação em situações de emergência);
- 2)** Necessidade de recursos complementares expressivos de outras fontes que não às próprias da empresa (Garantia de investimentos de longo prazo apropriados à necessidade de capacitar e de desenvolver administrativa e operacionalmente a COGERH);
- 3)** Dificuldade para a capacitação da empresa e dos profissionais e adoção de inovações tecnológicas (Capacitação da empresa na consolidação das competências essenciais identificadas no planejamento estratégico).

Quadro 11 – Desafios Internos, segundo suas Fontes de Contribuição e Grau de Controle pela COGERH

Origem da Contribuição	Grau de controle	Tendência
Condições Organizacionais Internas	Médio	Difusão da cultura e aprimoramento das práticas de governança corporativa para a obtenção eficaz dos objetivos estratégicos e para a gestão dos riscos administrativos e operacionais.
Condições Organizacionais Internas	Médio	Difusão da cultura e fortalecimento da gestão da inovação, para o aumento da produtividade e a obtenção de novos processos, produtos, marketing e gestão organizacional, para obtenção eficaz dos objetivos estratégicos
Condições Organizacionais Internas	Médio	Consolidação de Plano de Sucessão, com a identificação e desenvolvimento de pessoas que sejam capazes de assumir posições estratégicas dentro da organização.
Condições Organizacionais Internas	Médio	Concepção e implantação de modelo voltado para o processo de criação, compartilhamento, uso e gerenciamento do conhecimento na organização.
Condições Organizacionais Internas	Médio	Aprimoramento do processo de coleta, disponibilidade, distribuição e uso da informação, com vistas a apoiar a decisão gerencial, a gestão de projetos, a promoção da acessibilidade da informação e a divulgação de relatórios nos termos da legislação vigente.
Condições Organizacionais Internas	Alto	Atualização, execução e acompanhamento continuados do Plano Diretor da Tecnologia da Informação.
Condições Organizacionais Internas	Médio	Promoção contínua da modernização organizacional e da transformação digital da empresa.

Condições Organizacionais Internas	Médio	Adequação das normas e práticas da empresa à Agenda Ambiental da Administração Pública (A3P).
Condições Organizacionais Internas	Médio	Adequação das políticas, normas e práticas da proteção de dados e da segurança da informação da empresa.
Condições Organizacionais Internas	Baixo	Garantia da segurança das barragens e a execução de medidas de mitigação em situações de emergência.
Condições Organizacionais Internas	Baixo	Garantia de investimentos de longo prazo apropriados à necessidade de capacitar e de desenvolver administrativa e operacionalmente a empresa.
Competências Essenciais	Médio	Capacitação da empresa na consolidação das competências essenciais identificadas no planejamento estratégico 2022 - 2050 (Cobrança, Transferência Hídrica, Alocação Negociada de Água, Monitoramento Quantitativo dos Recursos Hídricos, Monitoramento Qualitativo dos Recursos Hídricos e Gestão dos Comitês de Bacia e das Comissões Gestoras de Sistemas Hídricos).
Análise dos Stakeholders Internos com objetivos internos	Alto	Consolidação de parcerias internas para a solução de problemas e obtenção de resultados nos campos da elevação de faturamento, captação de recursos externos, gestão da informação (trabalhos técnicos, gestão de projetos, monitoramento de resultados e prestação de contas), automação da outorga e da medição, fontes alternativas de energia, e participação privada no capital e oferta de serviços especializados.

5.2. Desafios Externos

O Quadro 12 apresenta os desafios externos com a indicação da origem das contribuições – Análise de Stakeholders e Análise de Cenários, e do grau de controle sobre o enfrentamento do desafio pela COGERH.

Além do aspecto relacionado aos graus de controle, que merecem atenção, há ainda a considerar os desafios associados às oportunidades de parcerias indicadas na Análise de Stakeholders, que foram reunidas em duas categorias pela origem das propostas e pela natureza de seus resultados, e que podem ser consideradas inovativas.

Quadro 12 – Desafios Externos, segundo suas Fontes de Contribuição e Grau de Controle pela COGERH

Origem da Contribuição	Grau de controle	Desafios Externos
Análise de Cenários	Médio	Adequação da oferta de água, em função do crescimento demográfico territorial e em particular, da tendência de urbanização.
Análise de Cenários	Alto	Maior utilização de tecnologias para medição indireta na análise qualitativa da água;
Análise de Cenários	Baixo	Mitigação da redução da recarga dos reservatórios, da evaporação e da eutrofização, associadas às mudanças climáticas, aos eventos extremos decorrentes (secas e enchentes) e à natureza semiárida da maioria do território cearense.
Análise de Cenários	Baixo	Promoção da integração do PISF com o Projeto Malha d'Água, ampliação do Eixão das Águas e implantação de novos eixos de transferência hídrica, para a garantia de abastecimento de água a populações do interior;
Análise de Cenários	Baixo	Adequação da política pública estadual de promoção das atividades econômicas às restrições de oferta de água, total e territorial, e à concretização de investimentos para a ampliação das disponibilidades.

Análise de Cenários	Médio	Diversificação da matriz de oferta de água pela utilização do reúso da água, da água de dessalinização e do uso das águas subterrâneas.
Análise de Cenários	Médio	Controle do uso da água subterrânea, devido à tendência do uso crescente e indiscriminado dessa fonte, muitas vezes sem outorga.
Análise de Cenários	Baixo	Controle e/ou mitigação dos impactos sobre a qualidade da água associados à proximidade de lixões dos cursos de água e reservatórios, a poluição associada a defensivos agrícolas e outros produtos químicos, a ocupação de áreas de preservação, o assoreamento, o desmatamento da mata ciliar e a eutrofização,
Análise de Cenários	Médio	Articulação e integração da gestão de recursos hídricos a políticas com impactos na oferta, demanda e qualidade da água, em particular as de preservação ambiental e saneamento.
Análise de Cenários	Médio	Promoção de maior responsabilidade dos municípios, particularmente os integrantes das bacias hidrográficas, nas ações de preservação ambiental, controle da poluição de reservatórios e cursos de água e educação ambiental
Análise de Cenários	Médio	Garantia da sustentabilidade financeira do SIGERH e da COGERH e utilização do sistema de tarifas para a concretização de outros objetivos da gestão de recursos, pela adoção de medidas tais como: - Distribuição adequada dos recursos captados por cobrança; - Apoio aos entes do sistema para reduzir os riscos de contingência; - Criação de novas fontes de arrecadação (exemplo: multas pecuniárias); - Incremento do valor da água ofertada aos setores de saneamento e da agropecuária e uso do subsídio cruzado dos clientes do Pecém, Maracanaú e RMF, em benefício dos demais usuários do estado; - Enquadramento de todos os corpos hídricos e implantação do princípio poluidor pagador sobre o reúso.
Análise de Cenários	Alto	Concepção e implementação de estratégia para ampliar a capacidade competitiva e minimizar ameaças à COGERH, em função da tendência de maior concorrência, em particular associada a fatores tais como: - Surgimento de grandes consumidores ou grandes condomínios atuando como concessionários de saneamento básico; - Maior interesse da iniciativa privada na concorrência pelos contratos de concessão de saneamento;
Análise de Cenários	Médio	Melhoria na gestão do risco de barragens e barramentos, compreendendo, dentre outras medidas: - Avanços institucionais para garantir o não envolvimento dos órgãos fiscalizadores com a operação - Gestão integrada de segurança das barragens em bacias transfronteiriças entre entes federativos; - Utilização de análise de risco quantitativo na segurança de barragens; - Cadastramento ampliado de equipamentos existentes e proprietários; - Melhoria do registro de acidentes em barragens com a criação de normativos mais rígidos e a implementação de sanções e penalidades para empreendedores.
Análise de Stakeholders Internos com objetivos externos	Médio	Consolidação de parcerias entre a COGERH e outros órgãos e entidades com vistas a eliminação das restrições ao uso da água de transposição do São Francisco, criação de nova categoria de tarifas da água e agregação de novos usuários nessa categoria, reúso da água, elaboração do Plano de Atendimento Emergencial (PAE), diversificação da matriz hídrica do estado e definição de política de desenvolvimento que leve em conta a demanda por água.
Análise de Stakeholders externos	Baixo	Consolidação de parcerias entre a COGERH e outros órgãos e entidades com vistas a revitalização, monitoramento e descontaminação de açudes, apoio aos municípios nas soluções alternativas de abastecimento, difusão de tecnologias sociais da gestão de recursos hídricos no semiárido, maior integração entre as bacias doadoras e receptoras, aperfeiçoamento do sistema de governança da água, política diferenciada de outorga para estímulo a culturas e processos produtivos mais adequados ao semiárido, adoção de novas tecnologias e processos para a medição de água subterrânea e otimização e redução de perdas de água.

Diante de todas essas informações levantadas ao longo do planejamento estratégico, algumas ações e projetos despontam como cruciais para serem atentadas pela gestão da Companhia com a finalidade de atingir seus objetivos, mitigar riscos durante o período de 2026 a 2030 que se inicia, a saber:

- Implantação de projetos de autogeração de energia de maneira a reduzir ainda mais os custos de energia elétrica;
- Formação/participação em Sociedade de Propósito Específico-SPE, atuando no mercado de créditos hídricos;
- Modernização e automação de Estações de bombeamento;
- Ações para mitigar riscos de segurança de barragens;
- Estudo de tarifas com adequação em categorias conforme capacidade de pagamento e contemplando aspectos de bandeiras tarifárias ligadas a relação entre a recarga hídrica e necessidade de bombeamento;
- Posicionamento da Companhia em relação a diversificação de matriz hídrica no Estado (reuso, dessalinização, etc);
- Gerenciamento das águas do PISF;
- Posicionamento da Companhia em relação a expansão do CIPP, mormente quanto a Hidrogênio Verde;
- Posicionamento da Companhia em relação ao projeto malha d'água;
- Análise da situação da Companhia em relação a possíveis alterações legais relativas PL 4546/2021;
- Concurso público e plano de sucessão;
- Iniciação da Companhia em novos negócios (oportunidades).

REFERÊNCIAS

Carta Anual de Políticas Públicas e Governança Corporativa (2021). Acesso: <https://portal.cogerh.com.br/wp-content/uploads/2017/12/CARTA-ANUAL-2020-2021.pdf>

Estatuto Social da Cogerh. Acesso: <https://portal.cogerh.com.br/wp-content/uploads/2018/08/Estatuto-Social-Cogerh1.pdf>.

LEI Nº17.928, de 16 de fevereiro de 2022. Acesso: <https://portal.cogerh.com.br/wp-content/uploads/2022/02/lei-de-cria%3%a7%3%a3o-da-cogerh-17-02-2022.pdf>.

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. **The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage** (A Execução Premium: vinculando estratégia a operações para obter vantagem competitiva). Harvard Business Press, 2008;

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. **Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies** (Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas). Harvard Business Press, 2006;

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. **Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes** (Mapas de estratégia: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis). Harvard Business Press, 2004;

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. **The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment** (A organização focada na estratégia: como as empresas de balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios). Harvard Business Press, 2000;

Kaplan, Robert S., and David P. Norton. **The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action** (O Balanced Scorecard: traduzindo estratégia em ação). Harvard Business Press, 1996

Pacto pela Convivência com o Semiárido Cearense (2010-2011).
Acesso: <https://www.al.ce.gov.br/index.php/pacto-pela-convivencia-com-o-semiarido>.

Plano de Ações Estratégicas e Recursos Hídricos do Ceará (2018-2017). Acesso: <https://www.srh.ce.gov.br/plano-de-acoes-estrategicas-de-recursos-hidricos-do-ceara-pae-rh/>

Plano Ceará 2050. Acesso: <http://www.ceara2050.ce.gov.br/api/wp-content/uploads/2019/09/ceara-2050-governanca.pdf>.

Plano Fortaleza 2040. Acesso: <https://fortaleza2040.fortaleza.ce.gov.br/site/>

Plano de Governo (2015-2018) - “Os 7 Cearás”. Acesso: <https://pt.slideshare.net/comunicacaoceara/os-7-cearas>.

Plano de Negócios e Gestão Estratégica (2022-2026). Acesso: <https://portal.cogerh.com.br/wp-content/uploads/2022/01/PLANO-DE-NEG%3%93CIOS-OFICIAL.pdf>

APENDICE A - EQUIPE TÉCNICA RESPONSÁVEL

PRESIDÊNCIA

Yuri Castro de Oliveira – Presidente
Debora Rios – Secretária Executiva

DIPLAN-Diretoria de Planejamento

Israel Portela – Diretor de Planejamento

Denilson Fidelis – Gerente de Planejamento e Orçamento

Sarah Freire – Coordenadora de Planejamento

Luciandre Melo – Coordenadora de Orçamento

Alexandre Freire – Assistente Técnico

Marina Souza – Auxiliar Técnico ADM

DIOPE-Diretoria de Operações

Tércio Tavares – Diretor de Operações

DIAFI-Diretoria Administrativa-Financeira

João Ricardo Rios – Diretor Administrativo Financeiro