



RELATÓRIO DE  
ANÁLISE DO  
ATENDIMENTO  
DE METAS E  
RESULTADOS  
DO PLANO DE  
NEGÓCIOS

---

20

23

# Sumário

---

## 03 ▪ MENSAGEM DO PRESIDENTE

## 04 ▪ VISÃO GERAL

- Propósito da publicação
- Campos de atuação
- Abrangência
- Estrutura de Governança
- Reposicionamento de mercado
- Força de trabalho

## 09 ▪ PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

- Identidade corporativa
- Mapa Estratégico e metas
- Processo de formulação e execução da estratégia

## 17 ▪ INVESTIMENTOS

- Principais obras
- Investimentos por região

## 22 ▪ DESEMPENHO E POTENCIAL

# MENSAGEM DO PRESIDENTE

## Saneamento que leva dignidade para as pessoas

A Cesan executou o seu Plano de Negócios 2023-2027 de forma determinada para cumprir os seus objetivos estratégicos, atender às metas do Marco Regulatório do Saneamento e fortalecer, junto aos seus colaboradores e parceiros, a crença de que mais do que abastecer com água de qualidade, coletar, tratar e fazer a destinação adequada do esgoto, os serviços de saneamento levam dignidade para as pessoas. Operamos serviços que impactam positivamente vidas hoje e no futuro, melhoram a saúde, protegem e recuperam o meio ambiente, valorizam os imóveis e sustentam o crescimento econômico dos municípios nos quais atuamos.

Tendo o serviço de abastecimento de água universalizado em todos os municípios que atendemos, os objetivos maiores da Companhia estão concentrados em duas frentes prioritárias: modernizar e ampliar os sistemas de abastecimento de água, para que acompanhem o crescimento das cidades e suas novas realidades, e universalizar a coleta e o tratamento de esgoto até 2026 na Região Metropolitana da Grande Vitória e até 2030 nos demais municípios.

São objetivos que exigem muito arrojo e toda uma transformação e modernização da Companhia, já em curso. Objetivos que demandam profissionais capacitados, esforços e investimentos contínuos para a melhoria da qualidade dos serviços aos clientes e a eficiência em nossas operações, com entregas relevantes para a sociedade.

No último ano, como traz este Relatório de Análise do Atendimento de Metas e Resultados do Plano de Negócios 2023, a Cesan obteve um desempenho sólido, com crescimento de receita, lucro e arrecadação. Também deu passos importantes para melhorar a percepção da qualidade junto ao cliente, além de realizar um plano de investimentos que atingiu o montante de R\$ R\$ 843,9 milhões.

Temos muitos desafios internos e externos a serem superados para avançarmos em diversos indicadores que não atingiram as metas no ousado Plano de Negócios 2023 e sabemos que, para isso, temos diversos diferenciais e forças. Contamos com um time de profissionais experientes e apaixonados pelo saneamento básico; parceiros que querem crescer com a gente e fazer do Espírito Santo uma referência no setor; credibilidade que dá suporte aos investimentos necessários para a universalização do serviço de esgoto; e, sobretudo, a confiança dos capixabas.

**Munir Abud de Oliveira**  
Diretor-presidente da Cesan

# VISÃO GERAL

## PROPÓSITO DA PUBLICAÇÃO

Conforme determina a Lei Federal n.º 13.303/16, em seu art. 23, § 2º, o Conselho de Administração da Companhia Espírito-santense de Saneamento (Cesan) promoveu a análise de atendimento das metas e dos resultados na execução do Plano de Negócios e da estratégia de longo prazo, para o conhecimento da sociedade, da Assembleia Legislativa do Estado do Espírito Santo e dos Tribunais de Contas.

O Plano de Negócios 2023-2027 foi apresentado pela Diretoria e aprovado pelo Conselho de Administração em 28 de novembro de 2023, por meio da Deliberação n.º 5085/2023. No Plano de Negócios, constam as estratégias de longo prazo atualizadas, com análise de riscos e oportunidades para os próximos cinco anos, revisadas anualmente.

Este documento apresenta, de forma sucinta, a visão geral da Companhia, o Planejamento Estratégico e os resultados do Plano de Negócios, explicitando os avanços, os desafios e a execução plena da missão da Cesan, que é “Prestar serviços de saneamento de qualidade, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e ambiental”.

### Marco Regulatório

O Marco Regulatório do Saneamento Básico, Lei n.º 14.026/2020, atua em um viés econômico-financeiro a fim de promover o suporte ao atendimento de metas de universalização dos serviços de saneamento. Determina que, até 2033, 99% da população tenha acesso à água tratada e 90% à coleta e ao tratamento do esgoto.

A Cesan tem o serviço de água universalizado desde 2009 nos municípios onde atua e está trabalhando para universalizar o esgoto antes do prazo legal.

## CAMPOS DE ATUAÇÃO

A Cesan é uma sociedade de economia mista, criada em 1967, possui capital fechado, sendo seu acionista controlador o Estado do Espírito Santo. Atua na captação, no tratamento e na distribuição de água, e na coleta e no tratamento de esgoto no Espírito Santo, mediante contratos de concessão e contratos de programa com os municípios nos quais opera os serviços.

Em linha com a política do Governo do Estado do Espírito Santo, vem desenvolvendo programas de investimentos para expansão dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos municípios da área de atuação.

## ABRANGÊNCIA

Em 2023, a Companhia atuou em 53 municípios, sendo 983.229 economias (imóveis) com abastecimento de água e 630.055 economias com esgotamento sanitário.

Os dez maiores municípios estão listados a seguir:

Município	ÁGUA		ESGOTO	
	N.º de economias		N.º de economias	
	2023	2022	2023	2022
<b>Vila Velha</b>	201.630	198.129	118.135	115.069
<b>Serra</b>	177.226	175.369	162.867	152.337
<b>Vitória</b>	149.977	148.881	131.666	129.042
<b>Cariacica</b>	119.629	119.347	58.083	50.766
<b>Guarapari</b>	72.194	70.894	48.743	48.356
<b>Viana</b>	19.875	19.518	10.992	9.965
<b>Piúma</b>	14.922	14.674	9.119	9.077
<b>Nova Venécia</b>	14.718	14.475	4.950	4.585
<b>Castelo</b>	12.392	12.157	10.743	10.371
<b>Aracruz</b>	12.705	11.105	7.354	6.695

Os municípios atendidos são: Afonso Cláudio, Água Doce do Norte, Águia Branca, Alto Rio Novo, Anchieta, Apiacá, Aracruz (Litoral), Atílio Vivácqua, Barra de São Francisco, Boa Esperança, Bom Jesus do Norte, Brejetuba, Cariacica, Castelo, Conceição da Barra, Conceição do Castelo, Divino de São Lourenço, Domingos Martins, Dores do Rio Preto, Ecoporanga, Fundão, Guarapari, Ibatiba, Irupi, Iúna, Laranja da Terra, Mantenópolis, Marechal Floriano, Montanha, Mucurici, Muniz Freire, Muqui, Nova Venécia, Pancas, Pedro Canário, Pinheiros, Piúma, Ponto Belo, Presidente Kennedy, Rio Novo do Sul, Santa Leopoldina, Santa Maria de Jetibá, Santa Teresa, São Gabriel da Palha, São José do Calçado, São Roque do Canaã, Serra, Venda Nova do Imigrante, Viana, Vila Pavão, Vila Valério, Vila Velha e Vitória.

## ESTRUTURA DE GOVERNANÇA

UNIDADE	MEMBROS	ATRIBUIÇÕES
Assembleia Geral dos Acionistas (AG)	Todos os acionistas.	Decidir todos os negócios relativos ao objeto da sociedade e tomar as resoluções que julgar conveniente à sua defesa e ao seu desenvolvimento.
Conselho Fiscal (CF)	2 indicados pelo controlador e 1 pelos minoritários.	Fiscalizar os atos em relação aos negócios e operações sociais do exercício em que servires, tomando por base o inventário, o balanço e as contas dos diretores.
Conselho de Administração (CA)	7 membros, sendo 1 indicado pelos minoritários, 1 eleito pelos empregados e 5 indicados pelo controlador (1 membro-nato, que é o Diretor-presidente, e 1 independente).	Deliberar, estabelecer e aprovar as políticas, planos e programas, orçamento de despesas e de investimento e suas alterações; orientar negócios; fiscalizar, eleger e destituir diretores e fixar suas atribuições, bem como auditores independentes.
Comitê de Auditoria Estatutário (CAU)	3 indicados pelo CA, todos independentes.	Supervisionar controle e auditoria interna, demonstrações financeiras e auditorias independentes e opinar sobre sua contratação. Monitorar exposições ao risco e adequações das transações com partes interessadas.
Comitê de Elegibilidade (CEL)	3 indicados pelo CA.	Verificar a conformidade do processo de indicação de membros para os Conselhos de Administração e Fiscal, bem como para a Diretoria.
Auditoria (C-AUD)	Gestor indicador pelo CA.	Verificar o cumprimento pela Cesan das suas legislações, políticas, normas e regulamentos.
Diretoria (DR)	5 membros, todos indicados pelo controlador.	Formular a política geral da Cesan, aplicando as normas legais que a regem, mantendo controle sobre os resultados obtidos.
Coordenadoria de Riscos e Conformidade (P-CRC)	Gestor indicado pela DR.	Gerir riscos corporativos, monitorar o cumprimento do Código de Conduta e Integridade, representar a empresa na Ouvidoria Geral do Estado e fazer cumprir a Lei de Acesso à Informação.
Conselho de Ética	3 membros efetivos e 3 suplentes, sendo 2 membros e seus suplentes indicados pelo CA e 1 membro e seu suplente eleitos pelos empregados.	Órgão paritário para tratar questões relativas à conduta e à integridade.

## REPOSICIONAMENTO DE MERCADO

O desempenho apresentado é fruto de uma gestão orientada para resultados e direcionada ao bem-estar social a partir da prestação de serviços à população capixaba. A Cesan está enfrentando os desafios da transformação da realidade do acesso aos serviços de água e esgoto no Espírito Santo, focando nos aspectos de:

**Mais proximidade e melhoria nos níveis de serviço para o cliente:** disponibilização de novos canais de comunicação e atendimento; fortalecimento da relação com comunidades, prefeituras e câmaras municipais; garantia da qualidade dos produtos e serviços; e reposicionamento da marca no imaginário coletivo por meio de campanha que promove a Cesan não só como uma empresa provedora de serviços essenciais, mas também como uma Companhia que se preocupa genuinamente com o bem-estar de cada cidadão.

**Eficiência operacional:** inovação com adoção de métodos não destrutivos para implantação e substituição de redes, reduzindo danos às vias públicas e impactos na mobilidade; investimentos os quais garantam que a cobertura do serviço de abastecimento de água acompanhe o crescimento das cidades; aceleração dos investimentos para ampliação da cobertura com serviço de coleta e tratamento de esgoto; adoção de contratações por performance para redução do índice de perdas de água; pactuação de novas parcerias para utilização do efluente das estações de tratamento de esgoto como água de reúso pelo setor industrial, além de investimentos para aumento da eficiência energética.

**Modernização da gestão:** aprimoramento de práticas de governança corporativa; revisão de processos, controle de riscos; reestruturação da gestão da inovação; execução dos empreendimentos; conformidade regulatória; transparência na contratação de fornecedores e recuperação ambiental.

**Valorização da equipe:** reconhecimento e gestão do desempenho; atualização do plano de remuneração e carreira; estímulo ao diálogo e integração entre os profissionais; agilidade do processo decisório, capacitação e desenvolvimento.

### VANTAGENS COMPETITIVAS DA CESAN

- Economia de escala (atuação em 53 municípios)
- Qualidade nos serviços prestados
- Base de ativos consolidada
- Expertise operacional
- Marca forte
- Solidez financeira

## FORÇA DE TRABALHO

Os profissionais que atuam nos serviços e sustentam as entregas da Cesan desempenham seus papéis seguindo diretrizes de transparência, clareza, coerência, ética, credibilidade e suporte para o crescimento. Com o direcionamento de líderes, a atuação tem como base interações de parceria, estímulo ao diálogo e integração entre os profissionais, agilidade do processo decisório e fluidez da comunicação.

A força de trabalho da Companhia é estruturada a partir de equipes multidisciplinares, com profissionais especializados em diversas áreas, formando uma base sólida para a realização das suas atividades e a prestação de serviços de qualidade à população. Os processos voltados para promover e desenvolver o capital humano da Cesan são: gestão do clima, capacitação e desenvolvimento, benefícios e bem-estar e saúde e segurança do trabalho.

Em uma abordagem integrada, os colaboradores contribuem para a implementação das estratégias organizacionais. As competências essenciais (comprometimento com a gestão do resultado, orientação para a experiência do cliente, melhoria contínua e inovação e autodesenvolvimento) e técnicas (de acordo com cada área de atuação) são desenhadas para o alcance dos desafios propostos no Mapa Estratégico Empresarial.



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é a principal ferramenta de gestão da Companhia e a identidade corporativa apresenta os elementos que são cruciais para orientar todas as atividades e decisões estratégicas da Cesan.

## IDENTIDADE CORPORATIVA

### MISSÃO

Prestar serviços de saneamento de qualidade, contribuindo para o desenvolvimento econômico, social e ambiental.

### VISÃO

Universalizar os serviços de saneamento até 2030, comprometida com a excelência na sua gestão.

### VALORES

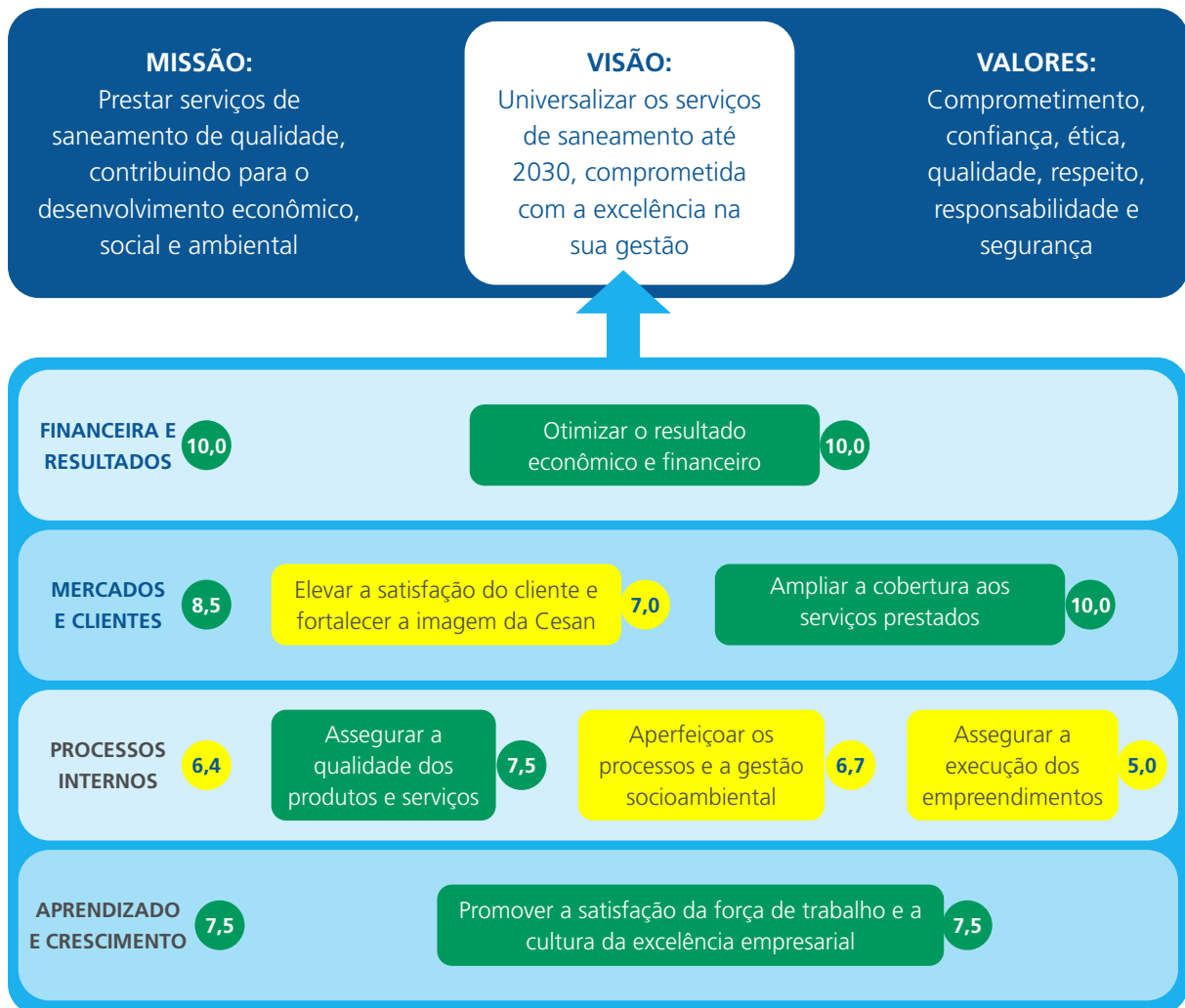
Comprometimento, Confiança, Ética, Qualidade, Respeito, Responsabilidade e Segurança.

## MAPA ESTRATÉGICO E METAS

O Mapa Estratégico é uma ferramenta visual que traduz o Planejamento Estratégico em um formato gráfico, facilitando a comunicação e a compreensão das relações de causa e efeito entre diferentes objetivos estratégicos. Estes são apresentados e organizados em quatro perspectivas: financeira e resultados, mercados e clientes, processos internos, aprendizado e crescimento. Cada objetivo é analisado num conjunto de indicadores, e as cores demonstram o alcance do objetivo em relação ao que foi estabelecido como meta. Os critérios de definição das metas contemplam o horizonte de cinco anos.

A análise dos objetivos planejados e os prazos estabelecidos mostram uma pontuação média de 8,1 na execução do Planejamento Estratégico no exercício 2023. Esse resultado demonstra que o plano traçado está sendo seguido com o enfrentamento dos desafios dos cenários nacional e local do negócio.

## Mapa estratégico



Pontuação média dos objetivos estratégicos da Cesan: **8,1**

ESCALA ● ≥ 7,5 pontos ● ≥ 5 e < 7,5 pontos ● < 5 pontos

## Performance dos indicadores estratégicos

### PERSPECTIVA FINANCEIRA E RESULTADOS

O objetivo estratégico “Otimizar o resultado econômico e financeiro” tem como principais indicadores: margem Ebitda, evasão de receitas e margem de despesa de exploração sobre a receita operacional direta do serviço de água e esgoto. A seguir, estão apresentados os comportamentos desses indicadores e aspectos que impactaram diretamente na performance deles.

### MARGEM EBITDA

A Margem Ebitda (proporção do lucro em relação à receita líquida) apresentou evolução: cresceu de 29,3%, no exercício anterior, para 30,3%, em 2023, estando acima da meta (30%).

No ano, a Cesan alcançou uma Receita Operacional Líquida de R\$ 1,17 bilhão, um aumento de 10,48% em comparação ao ano anterior e 2,5% menor que a projetada, que era de R\$ 1,2 bilhão. Esse resultado está ancorado na prestação de serviço de abastecimento de água (R\$ 864,8 milhões) e serviço de esgotamento sanitário (R\$ 426,5 milhões).

### RECEITA OPERACIONAL BRUTA

A Receita Operacional Bruta atingiu o montante de R\$ 1,293 bilhão, ficando bem próxima ao estabelecido no Plano de Negócios (R\$ 1,324 bilhão), com um desvio a menor do planejado em 2,3% (R\$ 30,288 mil). Esse impacto foi proporcionado pelo percentual de 1,37% de reajuste tarifário, menor que o projetado no plano (6,4%).

Entretanto, o resultado obtido demonstra aumento da receita na ordem de 11,7% em relação ao anterior e a maior taxa de crescimento nos últimos cinco anos. Contribuíram para essa performance, além do próprio reajuste tarifário anual de 1,37%, a partir de 01/08/2023, outros dois fatores: reajuste tarifário de 13,09%, aplicado desde 01/08/2022 e com impacto integral em 2023, concedido pela agência reguladora; e o incremento das ligações de água e esgoto.

O número de novas ligações de água em 2023 totalizou 9.588, um crescimento de 1,6% comparado a 2022. Já as novas ligações de esgoto somaram 29.867, uma elevação de 6,7% em relação ao mesmo período. Essas novas ligações tiveram como origem novos empreendimentos entregues e ações para o estímulo à regularização junto à população.

É importante destacar que a Companhia tem suas receitas operacionais concentradas no serviço de abastecimento de água e esgoto na categoria residencial, que, em 2023, respondeu por 67,2% do total da Receita Operacional Bruta.

### ARRECADAÇÃO

A Cesan alcançou uma arrecadação R\$ 1,256 bilhão, em 2023, o que representou um crescimento de 12,2% em comparação ao ano anterior. Embora 1,7% abaixo do planejado, reflete a atuação firme da empresa nas seguintes frentes: novas abordagens para negociação de dívidas, combate às irregularidades e ações de recuperação de clientes que estavam inadimplentes.

### INADIMPLÊNCIA

O comportamento da inadimplência atendeu ao esperado: ficou em 2,9%, uma redução de 0,4 pontos percentuais em relação ao ano anterior, quando chegou a 3,3%, e, de acordo com a planejada no Plano de Negócios, menor que 5%. Vale destacar que, nesse aspecto, a Companhia foi impactada positivamente pelo cenário favorável local: dados do Serasa Experian mostraram que o Espírito Santo em 2023 foi o estado menos endividado no Sudeste e com maior percentual de pagamentos da região (58,6%).

### DESPESAS DE EXPLORAÇÃO

As despesas de exploração, que compreendem custos com despesas de pessoal, produtos químicos, energia elétrica, serviços de terceiros e outros, totalizaram R\$ 788,4 milhões, apresentando um crescimento de 10,8% em relação a 2022. As despesas foram impactadas, em grande parte, pelo aumento dos custos dos serviços de terceiros, exceto energia e materiais. Esses itens, respectivamente, tiveram aumento de 21,5% e 34,6% no ano.

As despesas com a folha de pessoal e com energia correspondem aos itens de maior impacto. Contudo, em 2023, o desembolso com energia totalizou R\$ 102.689 mil, uma redução de 15,45% em relação ao ano anterior e 15,7% menor que o projetado. Esse comportamento é resultado do êxito da Companhia nas negociações para a compra no mercado livre de energia, o que somou para que as despesas tivessem acréscimo menor no período, entre outras medidas adotadas para redução com as despesas em energia.

Outros grupos também impactaram a performance das despesas de exploração. Foram os seguintes:

- Despesas com pessoal: totalizaram R\$ 276.894 mil, 0,3% menor em relação ao projetado.
- Despesas judiciais: a Companhia figura como parte em vários processos judiciais que surgem no curso normal de suas operações, incluindo os de natureza cível, trabalhista, tributária e ambiental. Em 2023, efetuou pagamentos no valor de R\$ 17.191 mil referentes a indenizações.
- Despesas gerais: tiveram valores realizados 15,1% acima da meta, alcançando R\$ 21.073 mil.
- Despesas com serviços de terceiros (exceto energia): totalizando R\$ 320.645 mil, registraram um acréscimo de 0,5% em relação ao planejado.
- Despesas com materiais: somaram R\$ 46.027 mil, superiores em R\$ 7.351 mil (19%) quando comparadas ao projetado no Plano de Negócios.

### FINANCIAMENTOS E CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Na execução do Plano de Negócios, do montante realizado de investimentos de R\$ 842 milhões, R\$ 249 milhões foram recursos próprios da Companhia, provenientes do reinvestimento de capital do seu maior acionista, o Governo do Estado do Espírito Santo, e R\$ 184 milhões foram de recursos financiados, divididos da seguinte forma: R\$ 100 milhões captados em 2023 e R\$ 84 milhões de liberações provenientes de captações efetuadas antes de 2023.

**No objetivo “Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem”,** o indicador “Índice de avaliação dos serviços prestados” em 2023 atingiu 81,2%, ficando próximo à meta, que era 82%. Já o indicador “Reclamações dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário” performou em 19,5%, maior que a meta estipulada (18%). Contudo, apresentou um significativo avanço em relação a 2022, quando registrou 31,9%.

Os fatores que contribuíram para essa pontuação incluem as paralisações do sistema de abastecimento de água e instabilidade de sistemas e canais de atendimento. Uma das paralisações do Sistema Jucu teve um tempo prolongado para o restabelecimento. Em 2023, foram registrados 212 dias com relatos de falta d’água devido a paralisações, sendo 342 emergenciais e 44 programadas, além de 59 ocorrências operacionais envolvendo problemas na API do WhatsApp (integração com outras plataformas), instabilidade no Sistema Integrado de Comercialização e Atendimento (Sicat) e no site da Cesan.

Entre as medidas de melhoria estão a implementação da Agência Móvel de Atendimento ao Cliente; o atendimento ao consumidor por meio do WhatsApp; o novo modelo de fatura; a promoção de ações corretivas após a segregação das motivações dos serviços mal avaliados; e o diagnóstico das agências de atendimento do interior, priorizando as que exigem melhorias no nível de satisfação. E ainda, a criação do projeto de redução do tempo de resposta ao cliente – Convênio Findes/Senai; o monitoramento e tratamento de reclamações com relação às obras; e a realização de seminário com o tema Recuperação da Pavimentação.

Já para se obter uma resposta mais rápida às demandas da falta de água, foram realizadas ampliação de atendentes no Call Center e configuração de novo fluxo de atendimento, passando o cliente a ser recorrentemente contatado até que haja a normalização do abastecimento no imóvel.

O indicador “Duração média dos reparos de extravasamento de esgoto”, que compõe o **objetivo “Assegurar a qualidade de produtos e serviços”**, ficou com 16,4 horas /extravasamento, acima da meta, que era 11,0. Os contratos de Parcerias Público-Privadas (PPPs) foram remodelados com o prazo de 24 horas para atendimento de obstruções, ou seja, metade do tempo preconizado pela Agência Nacional de Águas e Saneamento Básico (ANA), definido posteriormente e constante no Plano de Negócios da Cesan.

A ocorrência de chuvas potencializa os eventos de extravasamentos, muitas vezes causados pelo aporte indevido de águas de calhas dos telhados nas redes coletoras de esgoto. As concessionárias de PPPs têm implantado melhorias, como equipes exclusivas de áreas verdes, preventiva inteligente e instalação de sensores nos poços de visita, de forma a se antecipar a ocorrências de extravasamento. O indicador não foi mantido no Plano de Negócios 2024-2027, e a previsão é de manutenção do índice conforme prazo de atendimento definido em contrato.

O **objetivo “Aperfeiçoar os processos e a gestão socioambiental”** registrou dois indicadores com status em alerta: “Perdas totais de água por ligação”, apresentando aumento de 2022 para 2023, passando de 442,2 para 461,0 l/lig./dia (litros por ligação por dia), contra a meta de 412 l/lig./dia; e “Índice de utilização do volume de água captado outorgado”, com melhoria de 1 ponto percentual em relação ao ano de 2022, aumentando de 65,3, em 2022, para 66,3, em 2023.

Impactaram esses indicadores os furtos de água, as pressões excessivas nas redes de distribuição e os vazamentos em ramais e redes, que são as principais causas de perdas de água nos sistemas de abastecimento, enfrentadas com contratos por performance e contratos de execução e recuperação de redes pelo Método Não Destrutivo (MND), cuja tecnologia prevê a utilização de robôs no diagnóstico, além de reparo de redes antigas. Já os volumes de outorga vêm sendo estudados visando compensar o desajuste do estudo populacional de projeto com a realidade do crescimento das cidades, tanto para mais quanto para menos.

O **objetivo estratégico “Assegurar a execução dos empreendimentos”** teve dois indicadores com pontos de atenção. O “Índice de cumprimento das ações gerenciáveis dos Planos Municipais de Saneamento Básico (PMSBs)” alcançou 85%, tendo meta de 90%, sendo executados 51 dos 60 marcos críticos, enquanto o indicador “Projetos estratégicos implantados” ficou com percentual de 50%. Do total de 90 projetos planejados, foram executados 49,3%, em função de priorização de novas demandas da sociedade e do poder concedente.

O indicador “Índice de produtividade do pessoal total”, que compõe o **objetivo “Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura de excelência empresarial”**, ficou com pontuação 427,7 ligações/empregado, abaixo da meta de 464,1 ligações/empregado.

Trata-se de um indicador da ANA que pondera os gastos de terceiros com gastos de pessoal próprio para calcular o número de empregados terceirizados e somá-los ao número de empregados próprios. No ano de 2023, houve um aumento nas despesas com pessoal próprio e com serviços de terceiros (sem energia), de 8,9% e 21,5%, respectivamente. Ao passo que as ligações ativas de água e de esgoto tiveram um crescimento de 1,49% e 6,7%.

Quando avaliada a produtividade, considerando a quantidade de ligações ativas de água e esgoto sobre o número de empregados ativos produtivos, chegou-se a um total de 809 ligações/empregado em 2023, ante 780 ligações/empregado em 2022, um crescimento na produtividade de 4%. Tendo isso em vista, optou-se pela retirada do indicador do Plano de Negócios 2024-2027.

O Planejamento Estratégico atuou em 2023 direcionado para os objetivos prioritários: manter o atendimento a 100% da população urbana na área de concessão com os serviços de abastecimento de água; ampliar o atendimento à população com os serviços de esgotamento sanitário; reduzir as perdas físicas e comerciais; e manter sua solidez financeira. Todos os indicadores têm seu desempenho monitorado, e os planos de ação de correção e melhoria são implementados continuamente para garantir o alcance dos objetivos estratégicos e a evolução constante da performance organizacional.

A seguir está a tabela com todos os indicadores que compõem cada objetivo estratégico, uma visão detalhada do desempenho ao longo do ano.

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓDIGO	INDICADOR	UNIDADE	SENTIDO	RESULTADOS		2023	META
					2021	2022	DEZ	
<b>OE01</b> Otimizar o resultado econômico e financeiro	IC004	Margem E BITDA (Lucro antes de juros, impostos, depreciação e amortização)	%	▲	29,0	29,3	30,3	30
	IC051	Indicador de execução orçamentária do custeio	%	▼	104,6	105,6	98,5	95
	IFn15	Índice de evasão de receita	%	▼	3,8	3,3	2,9	5
	E&S09	Margem de despesa de exploração sobre receita operacional direta do serviço de água e esgoto	%	▼	68,4	70,1	69,5	70
<b>OE02</b> Elevar a satisfação do cliente e fortalecer a imagem da Cesan	ICO71	Índice de satisfação de clientes no atendimento	%	▲	99,2	99,5	96,7	94,5
	IC067	Índice de avaliação dos serviços prestados	%	▲	77,5	78,3	81,2	82
	NdS06	Reclamações dos serviços de abastecimento de água e de esgotamento sanitário	%	▼	37,1	31,9	19,5	18
	CTX03	Grau de participação da conta do serviço de abastecimento de água na renda domiciliar média	%	▼	1,2	1,0	1,1	4,5
	CTX04	Grau de participação da conta residencial mais baixa do serviço de abastecimento de água no salário-mínimo	%	▼	0,9	0,9	0,8	1,4

OBJETIVO ESTRATÉGICO	CÓDIGO	INDICADOR	UNIDADE	SENTIDO	RESULTADOS		2023	META
					2021	2022	DEZ	
<b>OE03</b> Ampliar a cobertura e a adesão aos serviços prestados	Nds 01	Índice de economias residenciais atendidas com rede de abastecimento de água	%	▲	99,5	99,5	99,5	99
	Nds 02	Índice de economias residenciais atendidas com rede de coleta de esgoto	%	▲	65,2	67,7	70,4	68,3
<b>OE04</b> Assegurar a qualidade dos produtos e serviços	Nds07	Incidência das análises de coliformes totais dentro do padrão cotobclccido	%	▲	97,5	97,5	98,0	97
	Nds04	Continuidade do serviço de abastecimento de água	%	▲	100,0	100,0	100,0	99,2
	E&S03	Duração média dos reparos de extravasamento de esgoto	horas / extravasamento	▼	17,9	13,2	16,4	11
	Nds08	Índice de remoção de carga de poluente do esgoto recebido na ETE	%	▲	91,6	91,6	93,0	92
<b>OE05</b> Aperfeiçoar os processos e a gestão socioambiental	Nds 09	Indicador de perdas totais de água por ligação	L/Lig/dia	▼	455,7	442,2	461,0	412
	E&S08	Índice de ETA e ETE com licenciamento ambiental regular	%	▲	-	89,1	90,3	87
	E&S07	Índice de utilização do volume de água captado outorgado	%	▲	-	65,3	66,3	70
<b>OE06</b> Assegurar a execução dos empreendimentos	IFn04	Execução orçamentária dos investimentos	%		96,6	107,4	101,0	90
	IPa07	Projetos estratégicos implantados no prazo	%		84,8	72,1	49,3	90
	IC068	Índice de cumprimento das ações gerenciáveis dos PMSBs	%		70,6	65,0	85,0	90
<b>OE07</b> Promover a satisfação da força de trabalho e a cultura da excelência empresarial	IC060	Índice de redução do passivo trabalhista	%		1,7	-5,3	-10,4	-3
	IC064	Índice de conformidade da gestão	%		99,0	99,0	98,1	87
	IC066	Índice de conclusão do plano de ação do clima organizacional	%		98,7	99,4	100,0	90
	E&S04	Índice de produtividade do pessoal total	ligações / empregado		401,6	437,3	427,7	464,1

**Significado das siglas:** IC - Indicador Cesan (interno); IFn - Indicador Financeiro do Guia de Referência para Medição do Desempenho/GRMD, específico do setor de saneamento; IPa - Indicador de processos de apoio (GRMD). Outros indicadores da ANA incorporados pela Cesan em 2023 são: E&S - Indicador de eficiência e sustentabilidade; Nds - Indicador de nível de serviço; e CTX - Indicadores de contexto.

## PROCESSO DE FORMULAÇÃO E EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

A metodologia utilizada pela Cesan é o Balanced Scorecard (BSC), e o planejamento é revisado bianualmente em três etapas: seminários de reflexão estratégica, de revisão estratégica da diretoria e de alinhamento estratégico. Após a validação dos objetivos, é iniciada a definição das metas, considerando a visão de futuro da Companhia, o histórico de resultados e os referenciais comparativos.

O monitoramento corporativo do Planejamento Estratégico é realizado nas reuniões bimestrais do Comitê Permanente de Gestão Estratégica, com participação de diretores, assessores, coordenadores e gerentes, em que são avaliados os principais resultados do orçamento empresarial e os indicadores estratégicos da empresa. O acompanhamento do desempenho das diretorias ocorre nas reuniões mensais dos Comitês de Gestão Estratégica das diretorias, compostos pelos respectivos diretores, bem como assessores e gerentes sob sua coordenação.

Já o monitoramento dos resultados das gerências é executado nas reuniões mensais dos Comitês Estratégicos de cada gerência, integrada pelos gerentes e seus liderados. As reuniões dos comitês têm como objetivo avaliar os resultados das metas estratégicas e o desempenho das atividades, conforme as oportunidades e os riscos mapeados no Planejamento Estratégico.

Mensalmente, é apresentado para a alta direção o Relatório de Planejamento e Gestão, com o objetivo de trazer as principais informações que dão suporte à tomada de decisão. São realizadas auditorias nas gerências e coordenadorias para verificar se as práticas relativas ao acompanhamento do Planejamento Estratégico das unidades estão seguindo o respectivo procedimento.



# INVESTIMENTOS

A Cesan executou os investimentos conforme previsto no seu Plano de Negócios. Em 2023, o volume de investimentos alcançou R\$ 843,9 milhões, um aumento de 29,9% em relação ao ano anterior e 1% acima do planejado (R\$ 833,7 milhões), empregados em obras de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto, desenvolvimento institucional e operacional e ativo fixo, tanto no interior quanto na Grande Vitória.

Desse montante, o maior em um ano na história da Companhia, R\$ 695,9 milhões foram provenientes de recursos próprios e aportes do Governo do Estado, acionista majoritário da Cesan, que vem direcionando seus dividendos para a expansão e modernização dos sistemas de água e esgoto.

## Investimento global

	MONTANTE	REPRESENTATIVIDADE
Água	R\$ 219,1 milhões	26%
Esgoto	R\$ 572,2 milhões	68%
Outros (*)	R\$ 52,6 milhões	6%
<b>Total</b>	<b>R\$ 843,9 milhões</b>	<b>100%</b>

(\*) Desenvolvimento Institucional, Desenvolvimento Operacional e Ativo Fixo

## PRINCIPAIS OBRAS

### As 15 principais obras em 2023

EMPREENDIMENTO	REALIZADO EM 2023
Ampliação do Serviço de Esgotamento Sanitário em Vila Velha (Grande Terra Vermelha)	R\$ 74,487 milhões
Serviço de Esgotamento Sanitário em Vila Velha (Lote II)	R\$ 73,838 milhões
Serviço de Esgotamento Sanitário em Cariacica (Lote I)	R\$ 51,645 milhões
Ampliação e melhoria na Estação de Tratamento de Água V, na Serra	R\$ 51,438 milhões
Obras e serviços de engenharia do Serviço de Esgotamento Sanitário na Serra – Parceria Público-Privada (PPP)	R\$ 40,346 milhões

EMPREENHIMENTO	REALIZADO EM 2023
Obras e serviços de engenharia do Serviço de Esgotamento Sanitário em Vila Velha (PPP)	R\$ 28,454 milhões
Obras e serviços de engenharia do Serviço de Esgotamento Sanitário em Cariacica (PPP)	R\$ 24,429 milhões
Serviço de Esgotamento Sanitário em Castelo	R\$ 20,760 milhões
Serviço de Esgotamento Sanitário de Ponta da Fruta, em Vila Velha	R\$ 15,738 milhões
Crescimento do Serviço de Abastecimento de Água existente em municípios da Grande Vitória	R\$ 13,443 milhões
Serviço de Esgotamento Sanitário em Apicá	R\$ 12,366 milhões
Ampliação do Serviço de Esgotamento Sanitário em Pedro Canário	R\$ 11,410 milhões
Crescimento do Serviço de Abastecimento de Água existente em municípios do interior	R\$ 9,226 milhões
Crescimento do serviço de esgoto existente em municípios da Grande Vitória	R\$ 8,881 milhões
Serviço de Esgotamento Sanitário em Boa Esperança	R\$ 8,167 milhões

## INVESTIMENTOS POR REGIÃO

### Região Metropolitana da Grande Vitória

Os principais investimentos em alinhamento com as metas estratégicas foram concentrados nos municípios da Grande Vitória, que reúnem quase metade da população capixaba e onde estão os maiores desafios da universalização. O Programa de Gestão Integrada das Águas e da Paisagem recebeu um terço dos investimentos em 2023, o que correspondeu a R\$ 348,1 milhões.

Esses recursos do programa visam à ampliação dos Sistemas de Esgotamento Sanitário de Vila Velha (Grande Terra Vermelha e Araçás), de Cariacica (Bandeirantes, Nova Rosa da Penha e Sede), e de Castelo, além da modernização da Estação de Tratamento de Água (ETA) V, na Serra, e das Parcerias Público-Privadas (PPPs) da Grande Vitória.

**Vila Velha** – A universalização avança com obras previstas para serem concluídas no segundo semestre de 2027. Os destaques são a ampliação da ETE de Araçás, que terá sua capacidade ampliada para 900 litros por segundo e vai beneficiar até 588 mil moradores, e a construção de uma ETE na Região V (Balneário Ponta da Fruta e Grande Terra Vermelha), com capacidade de 150 litros por segundo.

Há, ainda, a construção de 179 mil metros de redes de coleta de esgoto e a execução de 9.500 ligações de esgoto intradomiciliares na Região de Terra Vermelha. Além de beneficiar 55 mil moradores, vão dar suporte ao crescimento e desenvolvimento de Vila Velha.

**Cariacica** – O município está recebendo investimentos de R\$ 139 milhões para ampliação dos sistemas de esgotamento sanitário de Bandeirantes, Nova Rosa da Penha e Cariacica Sede. Ao todo, serão 177 mil metros de rede coletora de esgoto e 10 mil ligações intradomiciliares, cujas obras têm previsão de conclusão no primeiro semestre de 2025.

**Viana** – Com investimentos de R\$ 55 milhões em coleta e tratamento de esgoto, o município teve as obras de ampliação do sistema de esgotamento sanitário de Viana Bairros finalizadas em 2023. Compreendeu a construção de 48 mil metros de rede coletora de esgoto, além de 3.000 ligações intradomiciliares, passando a melhorar a qualidade de vida de cerca de 56 mil moradores.

**Serra** – A ampliação e modernização da ETA V, em Carapina, é uma das obras mais estratégicas. Em 2023, recebeu R\$ 80 milhões de investimentos da Cesan, atingindo 95% de execução de todo o projeto. As obras, previstas para serem concluídas no primeiro semestre de 2024, buscam aprimorar o fornecimento da água tratada para mais de 570 mil moradores de comunidades em cinco municípios (Vitória, Serra, Cariacica, Fundão e Aracruz), evitando interrupções no abastecimento em períodos críticos do ano.

Ainda no esgotamento sanitário no município de Serra, a Cesan, em 2023, investiu cerca de R\$ 40 milhões na ampliação da ETE de Manguinhos. A unidade vai adotar tecnologias avançadas para reduzir a presença de matéria orgânica no esgoto em mais de 90%, aplicando métodos de nitrificação/desnitrificação para reduzir o nitrogênio e mitigar a presença de organismos patogênicos. A conclusão está programada para dezembro de 2024 e aumentará o tratamento de esgoto de 111 litros para 232 litros por segundo, beneficiando 122 mil pessoas, além de trazer ganhos ambientais.

## Região Serrana

Santa Maria de Jetibá e Santa Leopoldina estão entre os municípios que receberam melhorias no saneamento básico, com obras entregues, respectivamente, em junho e outubro de 2023.

**Santa Maria de Jetibá** – Teve investimentos de quase R\$ 6 milhões no sistema de captação de água, que engloba a construção de uma unidade elevatória de água bruta e uma adutora de 2.498 metros. Essas melhorias contribuirão para a segurança hídrica da população de Santa Maria de Jetibá, Serra, Fundão e da Região Continental de Vitória para os próximos 20 anos. Santa Maria de Jetibá recebeu ainda obras de coleta e tratamento do esgoto, com destaque para a ampliação da ETE, com previsão de término para o primeiro semestre de 2024. O município tem 79,6% de esgoto coletado.

**Santa Leopoldina** – Em outubro, foi inaugurada uma nova ETE, que somou R\$ 19 milhões de investimentos. Com essa obra, o município passou a ter o serviço de esgoto universalizado em sua Sede, com mais 1.437 imóveis sendo ligados de forma gratuita à rede da Cesan, beneficiando 2.836 moradores. A estação tem capacidade para tratar 777 mil litros de esgoto por dia, atendendo aos padrões mais rigorosos de qualidade e dando maior contribuição para a despoluição do Rio Santa Maria da Vitória na região.

## Região Sul

Os investimentos da Cesan chegam a R\$ 138 milhões, com destaque para Apiacá, Atílio Vivácqua, Muqui e São José do Calçado, que estão recebendo obras para universalizar o serviço de coleta e tratamento de esgoto e garantir que o abastecimento de água, que já é universalizado nas áreas urbanas, chegue também às áreas rurais. As obras estão em andamento e devem ser concluídas no primeiro semestre de 2025.

**Atílio Vivácqua** – O investimento é de R\$ 22,2 milhões para atender a mais de 7 mil moradores da área urbana na Sede do município, com a implantação de mais de 17 mil metros de redes coletoras, emissoras e de recalque. O sistema também conta com estações de bombeamento e uma estação com capacidade para tratar mais de 1,5 milhão de litros de esgoto por dia, que serão devolvidos limpos ao ambiente.

**Muqui** – Recebe obras de esgoto no valor de R\$ 29 milhões, com previsão de conclusão em 2025. Ao fim dos serviços, mais de 9 mil moradores terão à disposição o serviço de coleta e tratamento de esgoto. Serão mais de 31 mil metros de redes coletoras e de recalque implantados, além de estações de bombeamento e uma estação com capacidade para tratar 1,8 milhão de litros de esgoto diariamente.

**São José do Calçado** – As obras totalizam R\$ 15 milhões, com a implantação de estações de bombeamento e tratamento de esgoto e, ainda, cerca de 3 mil metros de redes coletoras e de recalque, que vão melhorar a vida de aproximadamente 9 mil habitantes. O sistema terá capacidade para tratar mais de 1 milhão de litros de esgoto por dia.

## Região Norte

As obras executadas pela Cesan beneficiam Pedro Canário, Nova Venécia (terceira etapa), Água Doce do Norte, Barra de São Francisco, Águia Branca e Boa Esperança. O volume de recursos chegou a R\$ 85 milhões, em 2023, em obras estruturais visando à universalização do Sistema de Esgotamento Sanitário até 2030, além da implantação de redes coletoras, ligações prediais, ligações intradomiciliares, elevatórias e ETes.

## Investimentos por Região – Implantação de Ativos

INVESTIMENTOS	GRANDE VITÓRIA	INTERIOR
<b>Abastecimento de Água</b> Implantação, ampliação dos Sistemas de Abastecimento de Água dos municípios (ETAs, adutoras, estações elevatórias, reservatórios, redes e ligações).	R\$ 55,386 milhões	R\$ 95,684 milhões
<b>Esgotamento Sanitário</b> Implantação, ampliação, reabilitação e melhorias dos Sistemas de Esgotamento Sanitário dos municípios (ETEs, emissários, estações elevatórias, redes e ligações).	R\$ 359,568 milhões	R\$ 138,513 milhões
<b>Total por região</b>	<b>R\$ 414,955 milhões</b>	<b>R\$ 234,197 milhões</b>
<b>Montante Total Investido</b>	<b>R\$ 649,152 milhões</b>	

## Investimento por Região - Expansão de Redes

GRANDE VITÓRIA E INTERIOR	
<b>Abastecimento de Água</b> Expansão de redes, novas ligações de água, hidrômetros, macromedidores e retrofit das bombas de grande porte	R\$ 60,517 milhões
<b>Esgotamento Sanitário</b> Expansão de redes e novas ligações	R\$ 15,920 milhões
<b>Montante Total Investido</b>	<b>R\$ 76,437 milhões</b>

# DESEMPENHO E POTENCIAL

Pronta para os desafios. Assim a Cesan está transformando o presente e construindo o futuro do Saneamento no Estado do Espírito Santo. O Plano de Negócios é o caminho trilhado com estratégias de longo prazo, análise de riscos e oportunidades, e nos norteia sobre onde é preciso melhorar e ajustar, com agilidade, para efetivar as melhores entregas para os capixabas.

Os principais desafios que temos como farol para o mercado, no cumprimento de todas as etapas do Marco Legal do Saneamento, são: alcançar 90% de cobertura na coleta e tratamento de esgoto, até 2033; manter a universalização do abastecimento de água tratada com qualidade; e conscientizar a sociedade da importância da adesão à rede de coleta de esgoto para a saúde e o bem-estar da população e a preservação do meio ambiente.

A efetivação dos avanços depende do esforço de toda a força de trabalho, da confiança e do apoio dos acionistas, da parceria dos fornecedores e prestadores de serviços, do reconhecimento dos nossos clientes e da comunidade do entorno das nossas atividades e do atendimento da sociedade no que nos cabe, que é proporcionar saúde e qualidade de vida.

O trajeto apresenta fatores que podem influenciar o alcance desses objetivos: ausência de políticas públicas para áreas de vulnerabilidade, mudanças climáticas e crise hídrica, falta de percepção de valor dos serviços de saneamento, insegurança jurídica ainda não sanada referente ao Marco Legal do Saneamento Básico, respostas ainda tímidas para a estabilidade econômica e política do país, instabilidade regulatória do setor e dificuldade no cumprimento do cronograma dos investimentos.

Porém, estamos atentos e influenciando positivamente, com várias frentes de atuação, que incluem ações, investimentos e debates, assumindo nossa posição como participante ativo do ecossistema nacional e internacional do saneamento básico, como agente mobilizador de coletivos e startups da área e como modelo exitoso de estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas.

Alguns projetos para o futuro e que vão proporcionar segurança hídrica já estão em andamento, como a construção de uma Estação de Produção de Água de Reúso (EPAR) para fins industriais; a construção de Usina de Dessalinização; a construção de uma barragem, representando segurança hídrica; a utilização de robôs no combate aos vazamentos, e a troca de redes de água em Vitória e Guarapari, que integra uma iniciativa com investimentos superiores a R\$ 150 milhões em tecnologias inovadoras. Até 2027, os investimentos globais da Cesan, da ordem de R\$ 4,3 bilhões, estão com recursos próprios garantidos.

É com uma postura determinada e comprometida, que vamos avançar e continuar cumprindo o nosso papel fazendo a diferença no dia a dia dos capixabas e manter o Espírito Santo como um Estado que garante qualidade de vida, que atrai investimentos e é exemplo para o Brasil.

## Conselho de Administração

**Erico Sangiorgio**

Efetivo presidente do Conselho

**Munir Abud de Oliveira**

Efetivo membro nato

**Thiago José Gonçalves Furtado**

Suplente

**José Marcos Travaglia**

Efetivo

**Vago**

Suplente

**Pedro Meneguetti**

Efetivo

**Vago**

Suplente

**Pedro Caçador Neto**

Efetivo

**Vago**

Suplente

**José Alves Paiva**

Efetivo representantes dos acionistas minoritários

**Flavia Coutinho Paiva Ramos**

Suplente

**Fabiano Cuzini Scarpini**

Efetivo representante dos empregados

**Nery Martins de Moraes Neto**

Suplente representante dos empregados

## Diretoria

**Munir Abud de Oliveira**

Diretor Presidente - Respondendo pela Diretoria de  
Relações Institucionais

**Rafael Grossi Gonçalves Pacífico**

Diretor Administrativo e Comercial

**Katia Muniz Coco**

Diretora de Engenharia e Meio Ambiente

**Thiago José Gonçalves Furtado**

Diretor Operacional

