



PLANO DE **NEGÓCIOS 2023**

**ESTRATÉGIAS 2023-2027**

DEZEMBRO/2022

# Apresentação

O Plano de Negócios configura-se como um instrumento de gestão plurianual. O presente documento tem como foco principal o exercício de 2023, além de nortear as ações da Cesama para o período 2023-2027 por meio do monitoramento dos resultados da companhia, em consonância com a Lei nº 13.303/2016, buscando a universalização dos serviços de água e esgoto com modicidade tarifária.

Definir metas de curto e médio prazos é uma tarefa desafiadora, sobretudo em virtude de fatores não previsíveis, que podem impactar diretamente na receita e na produtividade das empresas, como inflação e taxa de câmbio. Ainda sob reflexos econômicos da pandemia e impactos mundiais da guerra na Ucrânia, o país teve uma escalada na inflação em 2022, situação que só começou a se reverter a partir do segundo semestre.

Apesar dos desafios deste cenário, a Cesama obteve êxito em muitas metas propostas para 2022, investindo em ações que lhe permitiram conciliar produtividade e qualidade de vida para seus empregados e, principalmente, saúde para a população de Juiz de Fora.

Para 2023, o objetivo é garantir a sustentabilidade e o equilíbrio econômico-financeiro da Cesama em um mercado em constante

alteração, sobretudo após o advento da Lei nº 14.026/2020, que alterou o marco legal do saneamento básico no país, a Lei nº 11.445/2007. Com a adoção de métodos de monitoramento contínuo, análise de desvios e implantação de medidas corretivas, a Diretoria Executiva da companhia tem como compromisso direcionar as ações da empresa em busca de resultados cada vez melhores, para que a Cesama se consolide como uma empresa pública de excelência.

**Júlio César Teixeira**  
Diretor-presidente

**Rafaela Medina Cury**  
Diretora Financeira e Administrativa

**Márcio Augusto Pessoa Azevedo**  
Diretor Técnico-operacional

**Marcelo Mello do Amaral**  
Diretor de Desenvolvimento e Expansão

# Trajetória

A história da Cesama tem início no Departamento de Água e Esgoto (DAE), criado em agosto de 1963, que representou o primeiro passo para a reforma administrativa do município, atendendo reivindicações antigas da comunidade.

Em 1990, a Companhia de Saneamento e Pesquisa do Meio Ambiente (Cesama) foi criada em substituição ao DAE, com autonomia financeira e administrativa, avançando rumo à melhoria na prestação dos serviços de água e esgoto.

A partir de setembro de 2001, a razão social foi alterada para Companhia de Saneamento Municipal, sendo mantida a sigla Cesama. Nesta década, foram implantados os sistemas de abastecimento de água nos distritos de Sarandira, Valadares e Torreões, buscando universalizar os serviços de saneamento.

Ao longo de 59 anos de existência, a Cesama busca, diariamente, atender com eficiência a um número cada vez mais expressivo de usuários, garantindo saúde e bem-estar à população juiz-forana. As principais ações da companhia, desde a sua criação, encontram-se a seguir:

**1963**

. Criação do Departamento Municipal de Água e Esgoto (DAE).



## Construção da Adutora Menelick de Carvalho



1967

Elaboração do Projeto Geral de Abastecimento de Água.

1969/1974

- . Construção da adutora Menelick de Carvalho;
- . Construção da Estação de Tratamento de Água (ETA) Marechal Castelo Branco;
- . Implantação da rede tronco Central.

1975/1976

- . Projetos e obras do sistema de abastecimento de água, constando de subadutoras, elevatórias, reservatórios e redes de distribuição em diversos bairros da cidade;
- . Construção da ETA Poço D'Anta.

1977/1982

- . Elaboração dos projetos e obras do sistema de abastecimento de água em diversos bairros da região Norte da cidade;
- . Ampliação de abastecimento das partes mais altas dos bairros Nossa Senhora de Lourdes, Teixeiras, Santa Luzia, Ipiranga, Ipiranguinha, Santa Efigênia, Cidade Jardim, Boa Vista, Dom Bosco, Paineiras, Santa Catarina, Santa Helena e Vale do Ipê;
- . Aquisição da ETA Walfrido Machado Mendonça (CDI);
- . Ampliação do reservatório Henrique de Novaes.

1983/1988

- . Elaboração dos Planos Diretores de Abastecimento de Água e de Esgotamento Sanitário;
- . Implantação do abastecimento de água nos bairros Retiro, Floresta e Grama;



. Conclusão da implantação da micromedição no município.

### 1990

. Criação da Companhia de Saneamento e Pesquisa do Meio Ambiente (Cesama);  
. Projetos e obras para expansão do abastecimento de água no município.

### 1992

. Conclusão da recuperação da adutora Doutor João Penido.

### 1993-1996

. Ampliação do reservatório Henrique de Novaes;  
. Construção da terceira adutora e da subadutora Sul.

### 1999

. Inauguração da Estação de Tratamento de esgoto (ETE) Barreira do Triunfo.

### 2001

. Alteração da razão social da empresa para Companhia de Saneamento Municipal, sendo mantida a sigla Cesama.

### 2001/2003

. Conclusão das obras de reforço da rede tronco central, da adutora de Grama e das subadutoras de Figueiras e de Retiro;  
. Implantação da captação flutuante da represa Doutor João Penido;  
. Implantação de ETAs nos distritos de Valadares e de Torreões;  
. Construção do Laboratório de Gestão da Qualidade;  
. Início das obras da ETE Barbosa Lage.

### 2004/2007

. Inauguração da ETE Barbosa Lage, com capacidade para tratar 25% do esgoto gerado na Zona Norte de Juiz de Fora;  
. Sistema de abastecimento de água e redes de esgoto do loteamento Caiçaras e adjacências;

- . Construção de elevatórias na Vila Fortaleza, no bairro Linhares;
- . Implantação de redes de água e esgoto nos loteamentos Emaús e Recanto dos Lagos;
- . Execução da rede de esgoto na Avenida Senhor dos Passos.

### 2008/2013

- . Implantação das redes troncos nos bairros São Pedro (Zona B) e Cascatinha e Ipiranga (Zona D);
- . Construção do reservatório de contato da ETA Walfrido Machado Mendonça;
- . Implantação de rede coletora de esgoto junto ao córrego do Parque Independência;
- . Novos sistemas de abastecimento de água para os bairros Jardim Cachoeira, Monte Castelo, Pedras Preciosas, Santos Dumont, Santo Agostinho, Igrejinha e distrito de Caeté;
- . Ampliação e melhorias dos sistemas de abastecimento de água dos bairros Bom Pastor, Parque Guarani e imediações;
- . Construção de rede de distribuição de água e de coleta de esgoto no bairro Terra Nostra;
- . Ampliação da rede coletora de esgoto nos bairros Santa Cruz, Benfica, Cidade do Sol e Barbosa Lage, para tratamento na ETE Barbosa Lage;
- . Construção de uma estação elevatória no bairro Benfica, para encaminhamento do esgoto coletado na Rua Inês Garcia para a ETE Barbosa Lage;
- . Reforma dos filtros da ETA Marechal Castelo Branco;

### 2014/2018

- . Implantação de *booster* na terceira adutora;
- . Inauguração da adutora de Chapéu D'Uvas;
- . Nova adutora para reforçar o abastecimento dos bairros Retiro e Floresta;
- . Melhorias no sistema de abastecimento dos bairros Santa Rita, Marumbi e Bom Jardim;
- . Interligação da adutora de Chapéu D'Uvas à ETA Marechal Castelo Branco;
- . Inauguração da ETE União-Indústria;
- . Melhorias no sistema de abastecimento do bairro Democrata.



## 2017/2018

- . Projeto Governança: conjunto de ações objetivando tornar a gestão da Cesama ágil, transparente e assertiva. Além de atender à Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, o projeto teve como foco buscar a excelência na gestão pública, para que a companhia se torne referência no setor de saneamento;
- . Implementação da alta gestão na Cesama, composta pelo Conselho de Administração, Diretoria Executiva, Conselho Fiscal e Comitê de Auditoria Estatutário;
- . Implementação do Comitê de Ética e Integridade.

## 2018/2020

- . Projeto Cesama 2020+, com objetivo de dar continuidade aos trabalhos iniciados no Projeto Governança, buscando fazer da companhia uma empresa pública de excelência, com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade. A iniciativa teve como pilares a gestão, os recursos e os projetos desenvolvidos. Em alinhamento com o Planejamento Estratégico da Cesama, o projeto atuou de forma estratégica, garantindo à empresa a correta aplicação dos seus recursos.

## 2020

- . Construção da terceira célula no sistema de reservatórios Henrique de Novaes;
- . Pré-operação da ETE União-Indústria.

## 2021

- . Início da construção da quarta adutora.



- . Cesama assume a operação da ETE União-Indústria;
- . Inauguração da ampliação da ETA Walfrido Machado Mendonça;
- . Inauguração de subadutora no bairro Carlos Chagas, denominada “Subadutora Engenheiro e Professor José Roosevelt Pereira”, visando atender à Cidade Alta;
- . Conclusão dos interceptores e emissário do Rio Paraibuna (primeira fase do projeto de despoluição do rio).

## 2022

- . Implantação do novo Planejamento Estratégico da Cesama, tendo como referência o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento (SNIS). Esta definição visa acompanhar em tempo real os principais indicadores utilizados pelo Governo Federal com



## Obras do quarto reservatório do complexo Henrique de Novaes

vistas à universalização dos serviços de água e esgoto, bem como propiciar o *benchmarking* com outros prestadores de características semelhantes;

- . Implantação do novo sistema de Avaliação de Desempenho dos empregados;
- . Implantação de sistema eletrônico de processos e documentos (Dataged);
- . Implantação do novo sistema comercial;
- . Terceirização da Agência de Atendimento da Cesama;
- . Concurso público com contratação de 28 novos empregados no ano;
- . Proposta e estudos para novo organograma;
- . Conclusão da ampliação da rede de abastecimento do bairro Sagrado Coração de Jesus: R\$ 3,5 milhões (recursos da Cesama);
- . Conclusão da nova adutora do bairro Linhares: R\$ 1,5 milhões (recursos da Cesama);
- . Revitalização e ativação da Estação Elevatória de Esgoto (EEE)

Independência: R\$ 890 mil (recursos da Cesama);

- . Construção da parte civil das elevatórias de água dos bairros Filgueiras e Retiro: R\$ 27 mil (recursos da Cesama);
- . Perfuração de poço tubular profundo no distrito de Paula Lima: R\$ 100 mil (recursos da Cesama);
- . Conclusão da elevatória e adutora do bairro Bairu, com 1,7 km de extensão: R\$ 4,2 milhões (recursos da Cesama);
- . Elevatória de água tratada no bairro Esplanada: R\$ 787 mil (recursos da Cesama);
- . Conclusão da quarta célula do reservatório Henrique de Novaes, com 5.200 m<sup>3</sup>: R\$ 5,1 milhões (recursos da Cesama);
- . Início das obras da rede tronco Salvaterra: Previsão de término para março de 2023 e extensão de 8,9 km: R\$ 5,0 milhões (recursos da Cesama);
- . Continuação das obras da quarta adutora de água tratada, com 7,6 km de extensão e diâmetros variando de 900 a 1200 mm. Previsão de término para fevereiro de 2023: R\$ 37,2 milhões (80%



financiamento da Caixa Econômica Federal (CEF) e 20% contrapartida da Cesama);

. Início da primeira etapa da rede tronco Sudeste, com 3,9 km de extensão e diâmetros variando entre 400 e 800 mm. Previsão de término para março de 2023: R\$ 5,8 milhões (80% financiamento da CEF e 20% contrapartida da Cesama);

. Obras complementares do Coletor Tronco (CT) Tapera. Previsão de término para 2023: R\$ 1,7 milhões (80% do Orçamento Geral da União (OGU) e 20% contrapartida da Cesama);

. Início da Implantação do CT Santa Luzia: 8,0 km de extensão, com diâmetros variando entre 200 e 800 mm. Previsão de término para 2024: R\$ 12,2 milhões (80% do OGU e 20% contrapartida da Cesama);

. Obras de contenção das margens do Córrego Santa Luzia: R\$ 453 mil (recursos da Cesama).



# O Negócio

## Identidade organizacional

### MISSÃO

. Planejar e executar a prestação dos serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto sanitário, no atendimento à universalização, à sustentabilidade econômica, social e ambiental.

### VISÃO

. Ser uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade.

### VALORES

. **Transparência:** traduz a determinação da Cesama de permitir que toda e qualquer conduta sua, através de qualquer de seus prepostos ou representantes, sejam claras, precisas e respeitem a legislação vigente, para serem registradas, verificadas, analisadas e submetidas a um juízo de valor sob a perspectiva ética e do interesse público.

. **Respeito às pessoas:** traduz para a Cesama o tratamento justo e respeitoso, com equidade de oportunidades e respeito à diversidade e escolhas.

. **Ética:** se define pelo ideal da conduta humana e é parte intrínseca do próprio sucesso de desenvolvimento de cada pessoa. Ela

orienta o ser humano em sua decisão sobre o que é bom e correto para si e para as relações interpessoais, sociais e profissionais.

. **Integridade:** são as ações que devem expressar as relações internas e externas num conjunto de ações dentro da justiça, legalidade e honestidade para com todos e com zelo na aplicação dos recursos públicos de forma eficiente, lícita e eficaz.

. **Responsabilidade socioambiental:** traduz na responsabilidade não só com seus contemporâneos, mas também com as gerações

futuras, buscando o desenvolvimento sustentável, promovendo a consciência ambiental e o zelo com os recursos hídricos.

. **Comprometimento:** todos os colaboradores devem se orientar pelo zelo com os recursos públicos, utilizando-os de forma eficiente, eficaz e honesta, garantindo uma prestação de serviços com qualidade, atendendo com urbanidade e respeito a todos os usuários.



# Stakeholders

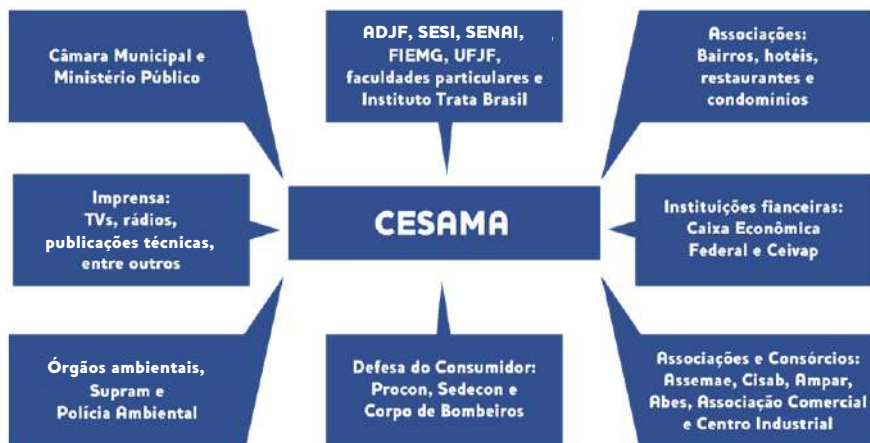
**Primários:** são aqueles que têm relações contratuais formais ou oficiais com a empresa, como clientes, fornecedores, empregados, acionistas, entre outros.

## Stakeholders Primários



**Secundários:** são aqueles que não possuem contrato, tais como governos, comunidade local, organizações sem fins lucrativos, analistas financeiros e instituições financeiras.

## Stakeholders Secundários



# Governança Corporativa

Nosso compromisso com as boas práticas de governança corporativa é fundamentado em dois pilares principais: “transparência” e “adaptação às mudanças”. Desta forma, foi possível implementar procedimentos de governança compatíveis com o segmento de atuação da companhia e, assim, aprimorar o relacionamento da empresa com acionistas, clientes, empregados e sociedade.

A Cesama tem buscado cada vez mais promover a sua seguridade, seja em relação aos processos internos, seja no cumprimento das leis. Para isso, vem adotando procedimentos de *compliance*, que visam ao cumprimento de diplomas legais, resoluções e também permitem o conhecimento e a interrelação de todos os setores da organização. É de extrema importância que a empresa esteja ciente e cumpra todas as leis e regulamentos setoriais e que os procedimentos de *compliance* promovam o devido cumprimento da legislação setorial.

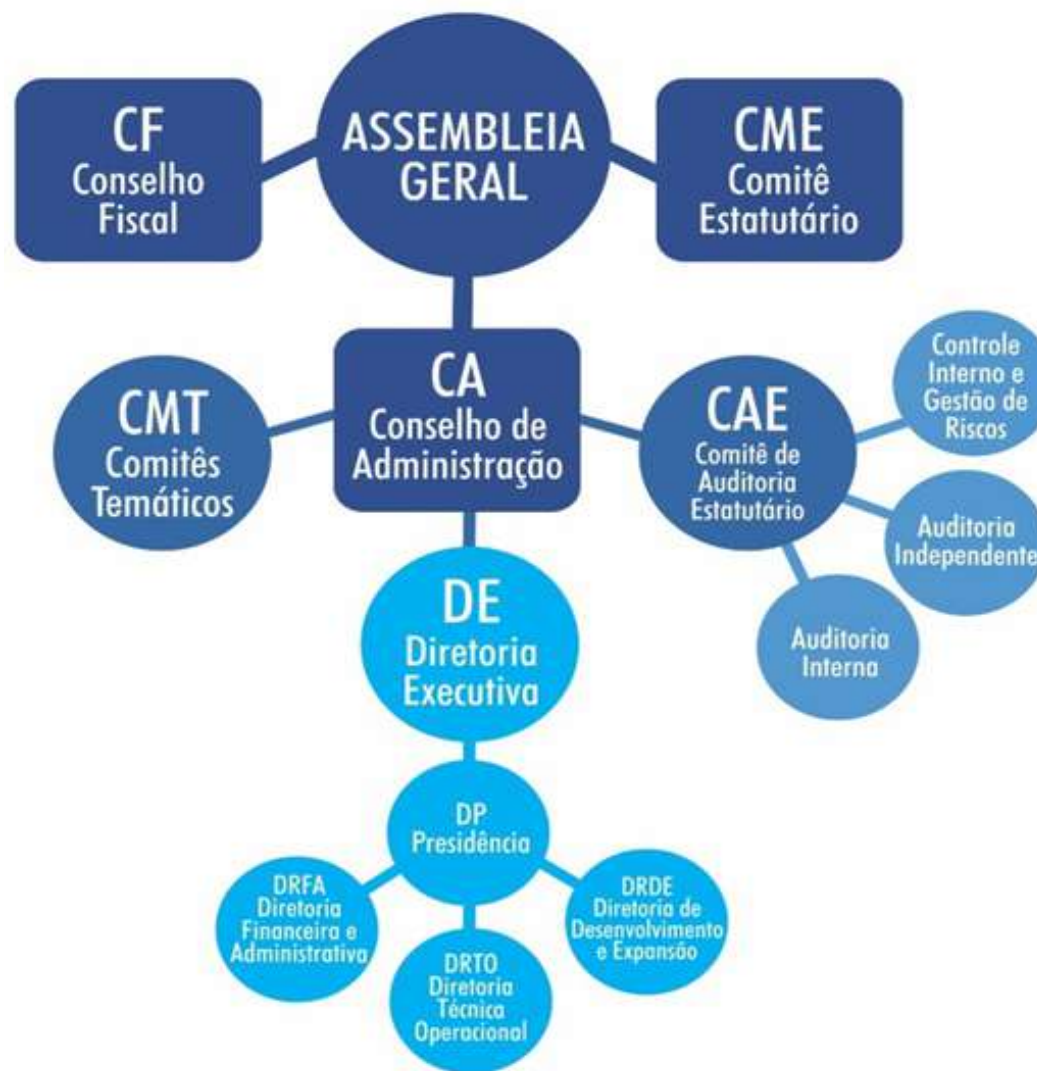
A Cesama é administrada pelo seu Conselho de Administração e pela sua Diretoria Executiva, conforme o artigo 10 da Lei Municipal nº13.473/2016, Lei de Reestruturação da Cesama, e o artigo 12 do seu Estatuto Social. O Conselho de Administração é o órgão de deliberação colegiada responsável pela orientação superior da companhia, composto por sete membros, com prazo

de gestão unificado e não superior a dois anos, a contar da data da eleição, sendo permitidas, no máximo, três reconduções consecutivas. Um dos conselheiros é eleito representante dos funcionários da empresa.

O Conselho Fiscal da Cesama funciona em caráter permanente e é regido pelas disposições previstas nas Leis nº 6.404/1976 e 13.303/2016, além da Lei Municipal nº 13.473/2016, sendo composto por três membros efetivos, e suplentes em igual número, eleitos pela Assembleia Geral, sendo permitidas duas reconduções consecutivas.

A companhia possui quatro diretores executivos, eleitos pelo Conselho de Administração, sendo um deles o presidente. O mandato dos diretores é unificado em dois anos, permitidas, no máximo, três reconduções consecutivas.

Para adequação à Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais, a empresa passou por várias mudanças. Atualmente, a estrutura de governança corporativa da companhia é composta pela Assembleia Geral, pelo Conselho Fiscal, pelo Comitê de Auditoria Estatutário, pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva, conforme representado a seguir:



## Ética e Transparência

Reconhecendo a importância da ética para o desenvolvimento da gestão da companhia, o Conselho de Administração da Cesama aprovou a primeira versão do Código de Conduta Ética e Integridade da companhia. Seu conteúdo deve ser conhecido e praticado por todos os empregados e colaboradores da empresa, difundindo valores éticos na sua cultura organizacional.

Adaptado às disposições da Lei das Estatais, o documento incluiu ainda a implantação de um canal de denúncias na empresa. Além disso, o código surge como um dos instrumentos da governança corporativa da Cesama, representando o compromisso da companhia em manter íntegros seu ambiente de trabalho e a prestação de serviços à comunidade, trazendo de forma clara quais são as condutas esperadas de todos os que trabalham na empresa.

Anualmente, a alta gestão da Cesama recebe capacitações que abordam temas como legislação societária, mercado de capitais, divulgação de informações, controle interno e código de conduta, além da Lei nº 12.846/2013, Lei Anticorrupção. A iniciativa abrange a Diretoria Executiva da empresa, seus conselheiros fiscais e de administração, além de membros do Comitê de Auditoria Estatutário. Esta capacitação é fruto do advento da Lei nº 13.303/2016, Lei das Estatais.

## Estratégia

### Perspectivas

No horizonte 2023-2027, a Cesama manteve sua Missão, Visão e Valores, visando ser uma empresa pública de excelência com princípios éticos, transparência, eficiência e qualidade.

Os indicadores do Planejamento Estratégico da companhia, a partir de 2022, harmonizam-se com as diretrizes do Sistema Nacional de Informações de Saneamento (SNIS) e da Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento Básico de Minas Gerais (ARISB-MG).

Estes indicadores possibilitarão à Cesama, bem como aos seus *stakeholders*, realizar comparações do desempenho técnico operacional, administrativo e financeiro da empresa com outros prestadores de serviços de saneamento básico, já que o SNIS é o sistema nacional oficial de informações dos prestadores de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário.

A seguir, é apresentada a evolução histórica dos 16 indicadores e suas respectivas metas para 2023:

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023 - HISTÓRICO E METAS

Nº	Indicador	SNIS	Unidade	Viés	2019	2020	2021	2022 (Acum. Set)	Meta 2022	Meta 2023
1	Índice de Tratamento de Esgoto	IN016	%	▲	6,38%	6,44%	7,42%	13,60%	37,60%	<b>41,00%</b>
2	Índice de Atendimento Urbano de Água	IN023	%	▲	95,88%	95,94%	97,07%	96,48%	96,50%	<b>96,60%</b>
3	Índice de Atendimento Urbano de Esgoto	IN024	%	▲	94,71%	94,68%	95,76%	95,18%	95,50%	<b>95,60%</b>
4	Índice de Atendimento Total de Água	IN055	%	▲	94,79%	94,85%	95,96%	95,38%	95,90%	<b>96,00%</b>
5	Índice de Desempenho Financeiro	IN012	%	▲	116,48%	119,17%	110,74%	109,56%	121,00%	<b>115,00%</b>
6	Despesa Total com os Serviços por m <sup>3</sup> faturado	IN003	R\$/m <sup>3</sup>	▼	3,14	3,09	3,34	3,49	2,95	<b>3,40</b>
7	Indicador do Nível de Investimentos	IFn06	%	▲	16,28%	15,39%	27,32%	21,30%	16,40%	<b>22,00%</b>
8	Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão	IN084	%	▼	2,65%	3,87%	2,57%	3,32%	3,00%	<b>3,00%</b>
9	Índice de Perdas na Distribuição	IN049	%	▼	32,54%	33,24%	33,81%	35,06%	32,00%	<b>31,00%</b>
10	Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente	IN102	lig./empregado	▲	374,72	405,71	416,51	430,73	400,00	<b>410,00</b>
11	Índice de Suficiência de Caixa	IN101	%	▲	127,70%	134,26%	129,01%	112,50%	130,00%	<b>120,00%</b>
12	Consumo Médio de Água por Economia	IN053	(m <sup>3</sup> /mês)/econ.	▼	10,50	10,56	10,27	10,18	10,00	<b>10,00</b>
13	Despesa de Exploração por m <sup>3</sup> Faturado	IN026	R\$/m <sup>3</sup>	▼	2,37	2,26	2,42	2,76	2,10	<b>2,50</b>
14	Despesa Média Anual por Empregado	IN008	R\$/empreg.	▼	124.682,80	127.524,04	139.373,50	153.612,77	146.163,81	<b>176.465,00</b>
15	Índice de Evasão de Receitas	IN029	%	▼	3,14%	3,05%	-1,00%	2,33%	3,00%	<b>3,00%</b>
16	Índice de Atendimento Total de Esgoto	IN056	%	▲	93,63%	93,60%	94,67%	94,10%	94,60%	<b>94,70%</b>

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023 - AÇÕES DAS ÁREAS ENVOLVIDAS

Nº	Indicador	SNIS	Unidade	Viés	Meta 2023	Formas de Atuação	Principais Áreas Envolvidas	Ações em 2023	
1	Índice de Tratamento de Esgoto	IN016	%	▲	41,00%	Aumentar o volume de esgoto encaminhado às ETEs  Tratar todo o esgoto encaminhado às ETEs	GEOB	Otimização do funcionamento da EEE Independência e continuidade do Eixo Paraibuna	
								Integração do Sistema Barreira Triunfo e Barbosa Lage	
								Programa caça esgoto com separação de redes coletoras e pluviais	
						GEOB	Manter ETE's em operação compatível com as vazões de esgoto		
2	Índice de Atendimento Urbano de Água	IN023	%	▲	96,60%	Ampliar o número de ligações de água	GEOB	Implantação do sistema de abastecimento em distritos	
								Extensão de redes de água	
								Agilizar a execução de novas ligações	
3	Índice de Atendimento Urbano de Esgoto	IN024	%	▲	95,60%	Ampliar o número de ligações de esgoto	GEOB	Agilizar a execução de novas ligações	
								Extensão de redes de esgoto	
4	Índice de Atendimento Total de Água	IN055	%	▲	96,00%	Ampliar o número de ligações de água	GEOB	Implantação do sistema de abastecimento em distritos	
								Extensão de redes de água	
								Agilizar a execução de novas ligações	
5	Índice de Desempenho Financeiro	IN012	%	▲	115,00%	Reduzir despesas	GETE	Formalizar contrato de performance para redução de perdas	
								Reduzir o tempo de substituição de hidrômetros de 5 para 3 anos	
								GATE	Programa de eficiência energética com foco em redução de despesas com energia elétrica
						GERAL	Otimização dos serviços com foco na redução das despesas		
						Aumentar receita	GECO	Recadastramento comercial	
Agilizar cobrança judicial e negativação de usuário junto aos sistemas de proteção ao crédito									
6	Despesa Total com os Serviços por m <sup>3</sup> faturado	IN003	R\$/m <sup>3</sup>	▼	3,40	Reduzir despesas	GERAL	Otimização dos serviços com foco na redução das despesas	
								GATE	Programa de eficiência energética com foco em redução de despesas com energia elétrica
						Aumentar volume faturado	GEOB	Implantação do sistema de abastecimento em distritos	
								Agilizar a execução de novas ligações	
7	Indicador do Nível de Investimentos	IFn06	%	▲	22,00%	Ampliar investimentos	GEOB	Implementar os investimentos previstos no Plano de Negócios para o ano de 2023	
								PRJ	Priorizar as análises jurídicas dos processo licitatórios relativos a investimentos
								GEFC	Priorizar os processos licitatórios relativos a investimentos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2023 - AÇÕES DAS ÁREAS ENVOLVIDAS

Nº	Indicador	SNIS	Unidade	Viés	Meta 2023	Formas de Atuação	Principais Áreas Envolvidas	Ações em 2023
8	Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão	IN084	%	▼	3,00%	Manter padrão de potabilidade  Evitar contaminação	AGQ	Manter o laboratório nos padrões de acreditação do INMETRO e Vigilância Sanitária
							GEOP	Manter os padrões de potabilidade da água conforme legislação vigente
							GEMT	Criar procedimentos para evitar contaminação das redes de distribuição em serviços de manutenção
9	Índice de Perdas na Distribuição	IN049	%	▼	31,00%	Identificar e eliminar perdas físicas  Identificar e eliminar perdas comerciais	GETE	Reduzir o tempo de substituição de hidrômetros de 5 para 3 anos
								Agilizar a implementação de zonas de pressão
								Formalizar contrato de performance para redução de perdas
							GEMT	Agilizar manutenções em vazamentos de água e repassar para GEOB as prioridades para remodelação de redes
							GATE	Programa de automação e telemetria de modo a identificação ágil de possíveis perdas de água no sistema
							GEOB	Licitar contrato de remodelação de redes de água, priorizando os trechos de maior incidência de manutenção
10	Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente	IN102	lig./empregado	▲	410,00	Reduzir despesas com pessoal  Aumentar número de ligações de água e esgoto	GARH	Reduzir despesas com pessoal próprio e terceirizados
							GEOB	Agilizar a execução de novas ligações
11	Índice de Suficiência de Caixa	IN101	%	▲	120,00%	Aumentar arrecadação  Reduzir despesas	GEFC	Ampliar sistemas de recebimentos e arrecadação
							GERAL	Otimização dos serviços com foco na redução das despesas
12	Consumo Médio de Água por Economia	IN053	(m³/mês)/econ.	▼	10,00	Evitar desperdícios no consumo	ACO	Campanhas pelo uso racional da água
13	Despesa de Exploração por m³ Faturado	IN026	R\$/m³	▼	2,50	Reduzir despesas  Aumentar volume consumido	GERAL	Otimização dos serviços com foco na redução das despesas
							GECO	Ampliar a identificação de fraudes e ligações clandestinas
							GEOB	Agilizar a execução de novas ligações
14	Despesa Média Anual por Empregado	IN008	R\$/empreg	▼	176.465	Reduzir despesas com pessoal	GARH	Reduzir despesas com pessoal próprio
15	Índice de Evasão de Receitas	IN029	%	▼	3,00%	Aumentar arrecadação	GEFC	Ampliar sistemas de recebimentos e arrecadação
16	Índice de Atendimento Total de Esgoto	IN056	%	▲	94,70%	Ampliar o número de ligações de esgoto	GEOB	Extensão de redes de esgoto
								Agilizar a execução de novas ligações



## Onde estamos

O ano de 2022 foi marcado por eventos importantes, dentre eles:

1- Foram mantidas as reuniões semanais do Grupo de Planejamento e Controle Operacional, cujo foco são investimentos de curto e médio prazos nos sistemas de abastecimento de água e de esgotamento sanitário, e do Grupo de Perdas, cujo objetivo é promover estudos e *benchmarking* com a finalidade de reduzir as perdas na distribuição de água.

2- A Diretoria Executiva apresentou ao Fórum Gerencial a proposta para o novo organograma da Cesama, para discussão e sugestões.

3- Pela primeira vez, foi realizada a Avaliação de Desempenho pelo sistema Gestão Integrada de Desenvolvimento Humano (GID), cujo foco será a avaliação de competências técnicas e comportamentais dos empregados, buscando o aprimoramento de cada um.

4- Criação de um comitê para estudo e proposta da nova metodologia para o cálculo e distribuição da Participação de Resultados.

5- Realização de concurso público, com a contratação de 28 empregados em 2022.

6- Implantação do novo sistema comercial.

7- O lucro líquido da Cesama em 2021 foi de R\$ 51,03 milhões, o que representou 23,6% da sua receita líquida. Para 2022, a expectativa do lucro é de R\$ 49 milhões.

8- Em 2021, a companhia realizou investimentos na ordem de R\$ 63.853.630. A expectativa para 2022 é alcançar o montante de R\$ 84.229.769,00, entre recursos próprios e financiamentos.

9- A Margem EBITDA Acumulada, que representa quanto uma empresa gera de recursos financeiros através de suas atividades operacionais, sem considerar impostos e resultado financeiro, fechou o ano de 2021 com um valor de 38,5%, inferior à meta prevista de 45%. A Margem Líquida Acumulada em 17,5% também foi abaixo da meta prevista de 25%. Para o exercício de 2022, a expectativa da Margem EBITDA é de 35% e a Margem Líquida de 22,5%.

10- Estudo para revisão tarifária elaborado pela ARISB-MG, que resultou em um percentual aplicado linearmente à estrutura tarifária da Cesama, a partir de 1º de abril de 2022, de 5,19%. Nessa revisão, ficou definido um ciclo tarifário de três anos e foram extintas as contas de destinação específica.

A seguir, a evolução de indicadores econômicos e financeiros:

## Evolução dos indicadores financeiros

Período	Margem EBITDA	Liquidez Corrente	Liquidez Seca	Grau de Endividamento	Participação Capital Terceiros
2016	25%	1,80%	1,67%	26%	34%
2017	28%	2,99%	2,85%	21%	26%
2018	36%	4,33%	4,21%	31%	46%
2019	40%	5,30%	5,15%	31%	45%
2020	42%	3,85%	3,76%	33%	49%
2021	38%	4,24%	4,11%	35%	55%
2022 *	35%	5,50%	5,00%	35%	55%

\*Os valores para 2022 são expectativas.

## Evolução dos indicadores econômicos

Período	Receita Líquida (R\$ mil)	Lucro Bruto (R\$ mil)	Lucro Líquido (R\$ mil)	Margem Líquida	Retorno Ativos ROI	Retorno Acionista ROE
2016	165.518	119.314	39.035	24%	13%	18%
2017	189.505	143.064	55.535	29%	16%	20%
2018	193.779	141.143	39.961	21%	10%	15%
2019	207.815	143.003	49.814	24%	11%	16%
2020	214.087	148.371	52.939	25%	11%	16%
2021	216.222	147.608	51.033	24%	9%	14%
2022 *	221.245	150.675	49.000	22,5%	4%	6%

\*Os valores para 2022 são expectativas.

## Onde pretendemos chegar

Estruturou-se o plano de negócios e a estratégia da Cesama considerando o objetivo principal de garantir a universalização do abastecimento de água e da coleta de esgoto e, principalmente, a ampliação do índice de tratamento de esgoto no município.

Os investimentos no sistema de abastecimento de água são baseados em orientações apresentadas pelo Comitê de

Planejamento e Controle Operacional e pelo Grupo de Combate às Perdas, respeitando as diretrizes definidas pelo Plano de Saneamento Básico de Juiz de Fora, a continuidade das obras em andamento e a redução do índice de perdas na distribuição de água.

Já no âmbito dos investimentos no sistema de esgotamento sanitário, considerou-se a ampliação do índice de tratamento de esgoto como prioridade.

Os indicadores eleitos pela alta gestão como prioritários e suas respectivas metas para 2023 são:

INDICADORES DO PLANO DE NEGÓCIOS 2023				
Indicador	SNIS	Unidade	Meta 2023	Viés
Índice de Tratamento de Esgoto	IN016	%	41,00%	▲
Índice de Atendimento Total de Água	IN055	%	96,00%	▲
Índice de Desempenho Financeiro	IN012	%	115,00%	▲
Indicador do Nível de Investimentos	IFn06	%	22,00%	▲
Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão	IN084	%	3,00%	▼
Índice de Perdas na Distribuição	IN049	%	31,00%	▼
Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente	IN102	lig./empregado	410,00	▲
Índice de Atendimento Total de Esgoto	IN056	%	94,70%	▲

Para atingir as metas, várias medidas deverão ser implementadas:



## Índice de Atendimento Total de Água

Relação entre a população total atendida com abastecimento de água e a população total residente do município. Na falta de valores atualizados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cujo último censo foi realizado em 2010, a opção oferecida pelo SNIS para cálculo da população total atendida é utilizar o produto da quantidade de economias residenciais ativas de água (AG013) pela taxa média de habitantes por domicílio do município. Assim, para elevar o valor deste indicador, a Cesama deverá, inicialmente, aumentar o número de ligações de água. Neste sentido, foi negociado junto à ARISB-MG, na revisão tarifária 2022, a não cobrança da taxa de ligação de água na categoria “residencial”, com a respectiva compensação tarifária. Também foi discutido e aprovado junto à agência reguladora a não utilização dos cortes comerciais no cálculo das ligações ativas. Outro fator que deve ser priorizado é a redução de cortes técnicos, que afetam diretamente o número de ligações ativas. Para isso, deve-se atuar na ampliação do cadastro da Tarifa Social e fomento de ações de redução da inadimplência.

## Índice de Atendimento Total de Esgoto

Relação entre a população total atendida com esgotamento sanitário e a população total residente no município. Na falta de valores atualizados do IBGE, cujo último censo foi realizado em 2010, a opção para cálculo da população total atendida é utilizar o produto da quantidade de economias residenciais ativas de esgotos (ES008) pela taxa média de habitantes por domicílio do município. Assim, para elevar o valor deste indicador,

a Cesama deverá, inicialmente, ampliar o número de ligações de esgoto, que já são gratuitas para a categoria “residencial”, mas como normalmente estão vinculadas à ligação de água, o aumento dar-se-á mediante a isenção da taxa de ligação de água. Também foi discutido e aprovado junto à agência reguladora, a não utilização dos cortes comerciais no cálculo das ligações ativas. Outro fator que deve ser atacado é a redução de cortes técnicos de água, que afetam diretamente o número de ligações ativas de esgoto, a ampliação do cadastro da Tarifa Social e o fomento de ações de redução da inadimplência.

### Índice de Tratamento de Esgoto

Relação entre os volumes de esgoto tratado e coletado. A meta prevista para 2023 considera a ativação completa da Elevatória Independência; a conclusão dos Coletores Tronco Tapera, Santa

Luzia e São Pedro; o início das obras da Elevatória Mariano Procópio e da ETE Santa Luzia, além da conclusão dos interceptores principais IP2, IP3 e travessias.

### Índice de Perdas na Distribuição

É a relação entre os volumes de água macromedido nas saídas das estações e poços e o volume consumido. A Cesama possui atualmente um grupo criado para tratar do assunto, que se reúne semanalmente. No caso das perdas comerciais, além de manter baixo o percentual de hidrômetros com vida útil superior a cinco anos e a ampliação do combate às fraudes e ligações clandestinas, está sendo elaborado um Termo de Referência (TR) para licitar um contrato de performance. Na questão das perdas físicas, a Cesama irá ampliar o programa de remodelação de redes de água, a definição de zonas de pressão, instalação de macromedidores e válvulas redutoras de pressão.

### Indicador de Nível de Investimentos

Relação entre os investimentos totais realizados e a receita direta de água e esgoto. O Grupo de Planejamento e Controle Operacional reúne-se de forma semanal para o planejamento, priorização e acompanhamento dos investimentos na companhia.

### Incidência das Análises de Coliformes Totais Fora do Padrão

Relação entre as amostras fora do padrão definido pelo anexo 20 da PC/GM/MS, nº 5 de 2017, e o total de amostras analisadas.



Obras do Coletor Santa Luzia

Indicador ligado diretamente à qualidade da água distribuída e que pode ser melhorado com investimentos nas ETAs, com um programa eficiente de limpeza de reservatórios, com a substituição de redes antigas de água e com uma metodologia mais eficiente de manutenção das tubulações, evitando-se a contaminação durante a distribuição de água.

### Índice de Produtividade de Pessoal Total Equivalente

Relação entre a quantidade de ligações ativas de água e esgoto pelo número de empregados (próprios + terceirizados). Este índice pode ser melhorado com o aumento do número de ligações de água e esgoto através de medidas como a isenção da taxa de ligação de água residencial e ampliação da Tarifa Social, bem como a capacitação da mão de obra com investimentos em automação. Em 2022, foram contratados os primeiros 28 empregados aprovados no concurso público e já foi autorizada pela Diretoria a convocação de mais 21 concursados para 2023. A tendência é que haja uma queda deste indicador em relação aos anos anteriores, mas, comparativamente com outros prestadores de serviços de saneamento básico, a Cesama apresenta-se em um bom patamar em relação à produtividade de pessoal.

### Índice de Desempenho Financeiro

Relação entre a receita operacional direta de água e esgoto pela despesa total. A melhoria deste indicador deve-se basicamente a ações de aumento da receita, como programas de redução da inadimplência, recuperação de clientes com corte acima de 90

dias e estímulo a novas ligações com a gratuidade da taxa de ligação residencial, além da universalização do atendimento ao abastecimento de água. Com relação à redução de despesas, várias medidas podem ser tomadas nas diversas áreas da Cesama por seus gestores, como o programa de eficiência energética, a otimização do uso de veículos, a melhoria da segurança patrimonial, entre outras.



# Projetos para o horizonte 2023-2027

O Plano de Saneamento Básico de Juiz de Fora (PSB/JF), cuja primeira versão foi aprovada em 2014, é a diretriz principal para investimentos na Cesama. Ele está em processo de revisão na Prefeitura de Juiz de Fora (PJF) e deve ser concluído até o final de 2022. Assim, os investimentos relacionados a seguir basearam-se nos estudos do Comitê de Planejamento e Controle Operacional, no Plano Plurianual do Município de Juiz de Fora (PPA) 2022-2025, na previsão para a Lei Orçamentária Anual (LOA) 2023 e, principalmente, no plano de investimentos repassado pela Cesama à ARISB-MG para o triênio 2022/2024, que serviu como base para a revisão tarifária 2022.

## 2023

### Despoluição do Rio Paraibuna (Fase 2)

- . Conclusão do CT Tapera: R\$ 1,1 milhão;
- . CT Santa Luzia: R\$ 5,6 milhões;
- . CT São Pedro: R\$ 3,4 milhões;
- . Conclusão dos interceptores IP-2, IP-3 e travessias: R\$ 5,7 milhões;
- . Início das obras da EEE Mariano Procópio: R\$ 1,2 milhão.

### Serviços de natureza continuada

- . Novas ligações de água e esgoto: R\$ 5 milhões;
- . Remodelação de redes de água: R\$ 8,5 milhões;



- . Remodelação de redes de esgoto: R\$ 9,2 milhões;
- . Extensão de redes de água e esgoto: R\$ 4,6 milhões;
- . Substituição de hidrômetros: R\$ 2,3 milhões;
- . Automação, telemetria e eficiência energética: R\$ 2,4 milhões;
- . Controle de perdas: R\$ 1,1 milhão;
- . Projetos e gerenciamento de obras: R\$ 5,3 milhões;
- . Cooperação técnica Cesama / UFJF: R\$ 390,9 mil.

### Outros investimentos

- . Conclusão da quarta adutora: R\$ 980 mil;
- . Sistema de drenagem ETA CDI: R\$ 438 mil;
- . Implantação da estação elevatória Vera Cruz e rede de recalque dos bairros Linhares e São Benedito: R\$ 559,5 mil;
- . Execução de fundação e montagem de reservatórios metálicos em aço carbono em diversos bairros: R\$ 4 milhões;
- . Elaboração de projetos básico e executivo para integração dos Sistema Barreira do Triunfo e Barbosa Lage: R\$ 220 mil;
- . Abastecimento de água no distrito de Chapéu D'Uvas: R\$ 2,3 milhões;
- . Abastecimento de água no distrito de Monte Verde: R\$ 2,3 milhões;
- . Elevatória de água tratada no bairro Alto dos Pinheiros: R\$ 500 mil;
- . Início das obras de integração dos sistemas de esgoto Barreira do Triunfo e Barbosa Lage: R\$ 10 milhões;
- . Conclusão da rede tronco Salvaterra: R\$ 913 mil;
- . Conclusão da primeira etapa da rede tronco Sudeste: R\$ 200 mil;
- . Projeto das Unidades de Tratamento de Resíduos (UTR) das ETAs

Castelo Branco e CDI: R\$ 522 mil;

. Início da segunda etapa da rede tronco Sudeste: R\$ 2,7 milhões.

### 2024

#### . Despoluição do Rio Paraibuna (Fase 2)

- . Conclusão da EEE Mariano Procópio: R\$ 2 milhões;
- . ETE Santa Luzia: R\$ 15 milhões;
- . Conclusão do CT Santa Luzia: R\$ 5 milhões;
- . Conclusão do CT São Pedro: R\$ 1,1 milhão.

#### Serviços de natureza continuada

- . Novas ligações de água e esgoto: R\$ 5 milhões;
- . Remodelação de redes de água: R\$ 8,5 milhões;
- . Remodelação de redes de esgoto: R\$ 9,2 milhões;
- . Extensão de redes de água e esgoto: R\$ 4,6 milhões;
- . Substituição de hidrômetros: R\$ 2,3 milhões;
- . Automação, telemetria e eficiência energética: R\$ 3,6 milhões;
- . Controle de perdas: R\$ 1,1 milhão;
- . Projetos e gerenciamento de obras: R\$ 6,4 milhões;
- . Cooperação técnica Cesama / UFJF: R\$ 19 mil.



Obras da rede tronco Salvaterra

## Outros investimentos

- . Execução de fundação e montagem de reservatórios metálicos em aço carbono em diversos bairros: R\$ 4 milhões;
- . Vertedouro de emergência na represa João Penido: R\$ 16 milhões;
- . Conclusão das obras de integração dos sistemas de esgoto Barreira do Triunfo e Barbosa Lage: R\$ 10 milhões;
- . Conclusão da segunda etapa da rede tronco Sudeste: R\$ 9,1 milhões.

## 2025 a 2027

Os serviços de natureza continuada permanecem sendo executados todos os anos, conforme demanda. Optou-se, porém, por aguardar a conclusão da revisão do Plano de Saneamento Básico, que irá apontar diretrizes de médio e longo prazos, para relacionar novos investimentos no período.

## Estratégias 2023-2027

Este Plano de Negócios fixa nossas ações estratégicas, que atuam como base de sustentação para que o plano seja implementado. São elas:

### 1 - Programa permanente de proficiência

- . Otimizar procedimentos;
- . Desburocratizar;
- . Harmonizar as práticas da empresa com as de outras empresas estatais, através de *benchmarking*;

- . Gestão de riscos e controle interno;
- . Implementação de procedimentos recomendados pelo projeto "Acertar";
- . Investir em eficiência energética e em telemetria.

### 2 - Redução do custo de capital

- . Buscar permanentemente novas fontes de financiamento;
- . Valorizar a transparência administrativa;
- . Melhorar a gestão da dívida da empresa.

### 3 - Busca incessante por redução de custos

- . Evitar retrabalho;
- . Aumentar a concorrência nas licitações;
- . Investir em redução de perdas.

### 4 - Política de pessoal

- . Defender a meritocracia por meio do respeito aos Planos de Empregos, Cargos e Salários em vigor na companhia;
- . Manter o poder aquisitivo dos empregados;
- . Investir em capacitação direcionada pela Avaliação de Desempenho.

### 5 - Segurança e Saúde no Trabalho

- . Discutir de forma transparente acidentes e doenças do trabalho;
- . Valorizar a cultura de segurança;
- . Apoiar a Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (CIPA).



## Como chegaremos lá

Projeção dos resultados para o ano de 2023, conforme orçamento aprovado pelo Conselho de Administração da Cesama:

ORÇAMENTO 2023	
Receita Tarifária	R\$ 257.358.574,00
Outras Receitas	R\$ 24.733.813,29
Receita Total	R\$ 282.092.387,29
Custeio	R\$ 253.591.739,09
Superávit	R\$ 28.500.648,20

SALDO DE LIVRE GESTÃO EM 31/10/2022
<b>R\$103.212.410,58</b>

O quadro acima contém a informação do saldo bancário de livre gestão da Cesama, atualizado em 31 de outubro de 2022, cujos recursos são o lastro para os investimentos apresentados neste documento.

Nos termos do artigo 23, §1º da Lei nº 13.303/2016, o Conselho de Administração da Cesama aprovou em 12/12/2022 o Plano de Negócios para o Exercício 2023 e as estratégias da companhia para o período 2023-2027.

Juiz de Fora, 12 de dezembro de 2022

**Maria Helena Rodrigues Gomes**  
Presidente do Conselho de Administração

**André Borges de Souza**  
Vice-Presidente do Conselho de Administração

**Áurea Celeste Gouvêa**  
Conselheira

**Leonel de Almeida Salmont**  
Conselheiro

**Luiz Cesário de Mendonça Lopes**  
Conselheiro

**Marco Aurélio Miguel Silva**  
Conselheiro

**Renata Fernandes da Silva**  
Conselheira

## Plano de Negócios 2023

- . **Elaboração:** Assessoria de Planejamento e Controladoria (APC)
- . **Diagramação:** Assessoria de Comunicação e Ouvidoria (ACO)

