



Companhia Águas de Joinville (<https://www.aguasdejoinville.com.br/>) / Publicações (https://www.aguasdejoinville.com.br/?post_type=publicacao)
/ Plano de Negócio e Estratégias de Longo Prazo (2019 – 2021)

Plano de Negócio e Estratégias de Longo Prazo (2019 – 2021)

De: (<https://www.aguasdejoinville.com.br/?publicacao=plano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2019-2021>)

Criado: 29/07/2019

Última atualização: 05/11/2020



Companhia Águas de Joinville

Relatório Final SEI Nº 3923939 – CAJ.DIPRE/CAJ.DIRETORIA/CAJ.CONSAD

Plano de Negócio e

Estratégias de Longo Prazo (2019 – 2021)

1 – APRESENTAÇÃO

A Companhia Águas de Joinville informa que seu Conselho de Administração aprovou, em reunião realizada na data de 21/03/2019, o Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo para o período de 2019 a 2021, nos termos do artigo 23 da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

A elaboração do Plano de Negócios e da Estratégia de Longo Prazo, que contou com a participação da Diretoria Executiva e do corpo de gestores da Companhia, foi baseada na expectativa de desempenho da empresa, considerando a atual conjuntura econômica do país no médio e longo prazo.

As informações apresentadas a partir de 2019 envolvem projeções feitas a partir de análise de cenários, no aspecto macro e microeconômico, político, regulatório e tecnológico.

2 – BREVE HISTÓRICO

A Companhia Águas de Joinville é uma empresa pública de Saneamento Básico da Prefeitura Municipal da cidade. Tem como principais objetivos o tratamento e a distribuição de água potável, além da coleta e tratamento de esgotos.

Em 27 de julho de 2005, a companhia celebrou contrato oneroso de concessão de prestação de serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário com a Prefeitura do Município de Joinville/SC sob o número 363/2005, pelo período de 20 anos, podendo ser renovado. A Companhia iniciou suas atividades em junho de 2005 e a operação do sistema de água e esgoto em agosto de 2005.

A concessão pela Prefeitura Municipal de Joinville contempla todo o sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário, anteriormente administrado/investido pelo concessionário CASAN, que demandou ação judicial sobre esses investimentos, portanto, sub júdice.

A Companhia está sujeita à regulação que atualmente cabe à ARIS – Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento.

Em termos de estrutura física, a Companhia Águas de Joinville faz a gestão de duas estações de tratamento de água (ETAs), dez estações de tratamento de esgoto (ETEs), 13 reservatórios, 2.182 km de redes de água, 553,34 km de redes de esgoto, 108 estações elevatórias, cinco unidades de atendimento, um almoxarifado e uma sede administrativa. Em termos de quadro funcional, em 2018 a CAJ possuía 435 funcionários e 465 colaboradores terceiros, estes últimos responsáveis pela execução de obras, consertos de vazamentos, leitura de hidrômetros e prestação de serviço de teleatendimento.

A empresa cresce junto com a cidade. O investimento em capital humano reforça a intenção de aprimorar cada dia mais sua prestação de serviços. É a busca constante pelo crescimento responsável para atender cada vez melhor, e com mais eficiência, nossos consumidores finais: os 583 mil habitantes de Joinville.

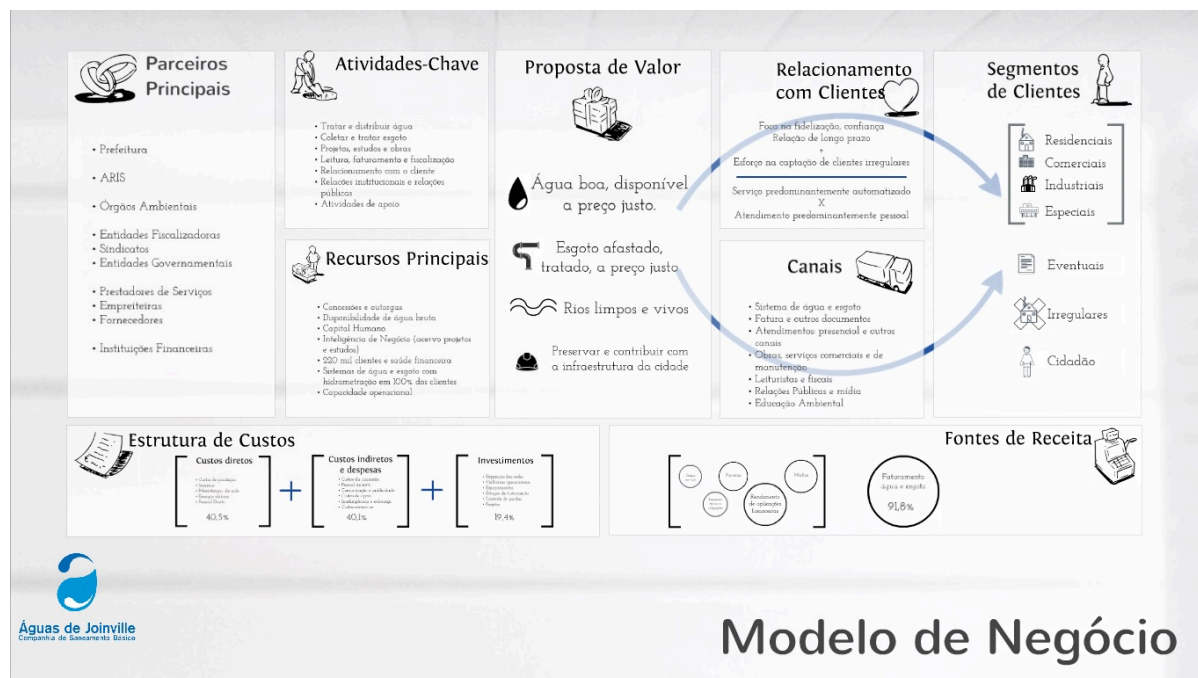
| | |
|---|--|
| <p>Competência institucional</p> | <ul style="list-style-type: none"> – Explorar diretamente ou por intermédio de terceiros os serviços de água e esgotos sanitários; – Realizar estudos, elaborar projetos e executar obras e ações necessárias para a consecução das atividades acima referidas; – Planejar e operar os sistemas de saneamento básico no território do município de Joinville, compreendendo a captação, adução, tratamento e distribuição de água e coleta, afastamento, tratamento e disposição final do esgoto sanitário, comercializando esses serviços e os benefícios que direta ou indiretamente decorrerem de seus empreendimentos, bem como prestar serviços correlatos com seu objeto social; – Obter e captar recursos para investimento nas áreas comercial e operacional dos sistemas de abastecimento de água e esgoto sanitário na sua área de atuação; – Colaborar e firmar acordos ou convênios de colaboração com órgãos ou entidades federais, estaduais, municipais, com entidades privadas ou públicas para a consecução de seus fins sociais, bem como celebrar ajustes ou contratos de colaboração, assistência técnica e novos negócios que visem à elaboração de estudos, à execução de planos e programas de desenvolvimento econômico e a implantação de atividades que se relacionem com os serviços pertinentes aos seus objetivos, inclusive mediante remuneração; – Prestar assistência técnica e ou administrativa, ou ainda, operar sistemas de abastecimento de água e esgoto sanitário em municípios cujos sistemas se encontram vinculados ou interligados ao sistema do Município de Joinville/SC, mediante a celebração de convênios específicos; – Constituir ou participar de outras Companhias, na qualidade de acionista ou quotista, de modo a atingir seus objetivos sociais; – Desenvolver isoladamente ou em parceria com empresas públicas ou privadas empreendimentos relacionados aos serviços de saneamento básico. – Promover o desenvolvimento de pesquisas, melhorias e inovações inerentes a sua área de atuação, avaliando oportunidades de comercialização de tecnologias (produtos, processos e serviços) resultantes de projetos de P&D&I e, por meio de licenciamento, transferência, cessão ou direito de uso. |
|---|--|

3. MODELO DE NEGÓCIO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Desde a sua implantação, a Companhia já utilizou várias metodologias de gestão buscando aperfeiçoar cada uma das etapas de elaboração do seu planejamento, entre elas: MEG, GPD e BSC. Em 2018 foram incorporadas duas novas metodologias, o **método CANVAS – Proposta de Valor** e a **metodologia de avaliação multicritério construtivista MCDA-C**. A ideia é que o processo de planejamento da organização consiga cada vez mais priorizar ações estratégicas, engajando os funcionários na realização da sua missão e contribuindo, assim, para uma sociedade mais justa e sustentável.

Enquanto a primeira metodologia, o CANVAS, foca no mapeamento das propostas de valor criadas para cada um dos segmentos de clientes atendidos, considerando, na sequência, todos os recursos, atividades e demais aspectos envolvidos, a segunda metodologia, MCDA-C, consiste em uma forma de auxiliar na tomada de decisões, considerando as percepções e valores dos envolvidos no processo, e estabelecendo os pesos e os níveis de atratividade para cada meta estratégica da empresa.

Figura 1 – Modelo de Negócios da CAJ



Os usuários da Companhia Águas de Joinville são classificados em segmentos denominados categorias de consumo, as quais são divididas em: residencial, comercial, industrial e pública. Para cada uma delas existe uma tabela com os valores estabelecidos para o consumo de até 10 m³, também chamada de taxa mínima, com aumento conforme a demanda de consumo.

Os consumidores residenciais com menor poder aquisitivo também possuem uma regra diferenciada, a Tarifa Social, cujo valor é menor, porém, demanda a observação de algumas condições para enquadramento fixadas pela Companhia. O mesmo é aplicado para as entidades assistenciais sem fins lucrativos.

Quadro 1 – Segmentação de mercado:

| Segmentos | Economias | | Ligações | |
|--------------|----------------|---------------|----------------|---------------|
| | Água | Esgoto | Água | Esgoto |
| Industrial | 1.448 | 451 | 1.298 | 421 |
| Comercial | 15.583 | 7.895 | 12.118 | 5.658 |
| Pública | 835 | 360 | 580 | 243 |
| Residencial | 201.545 | 66.846 | 133.139 | 30.841 |
| Social | 4.459 | 780 | 4.408 | 764 |
| Total | 223.870 | 76.332 | 151.543 | 37.927 |

Base: Dez/2018

4. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Assembleia Geral da Companhia Águas de Joinville é presidida pelo Prefeito Municipal, o qual representa o acionista (Prefeitura Municipal de Joinville) que detém 100% das ações com direito a voto.

A Companhia tem um Conselho Fiscal, de funcionamento permanente, com poderes, atribuições e qualificações definidas nos artigos 161 a 165 da lei 6.404/76, composto de 3 (três) membros efetivos, e suplentes em igual número, eleitos anualmente pela Assembleia Geral Ordinária, sendo permitida reeleição.

Conforme previsto no artigo 10 do Estatuto Social Consolidado da Companhia de 25/04/2018, consideram-se Administradores os membros do Conselho de Administração e da Diretoria.

O Conselho de Administração é um órgão de deliberação colegiada, composto por 7 membros titulares, os quais possuem um mandato de 2 (dois) anos, podendo ser reeleitos. Um dos conselheiros é empregado da Companhia, foi eleito representante dos colaboradores.

A Companhia tem 3 (três) Diretores, eleitos pelo Conselho de Administração, excetuando-se o Diretor Presidente, que é eleito pela Assembleia Geral. O mandato dos Diretores é de 2 (dois) anos, sendo permitida a reeleição. Compõe a Diretoria: Diretor Presidente, Diretor Comercial e Administrativo-Financeiro e Diretor Técnico. Além disso a empresa dispõe de 03 cargos de Assessoria, 12 de Gerência, e 29 de Coordenação.

Para adequação à Lei 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, foram criadas novas estruturas em 2018, como o Comitê de Auditoria Estatutário (CAE) e Gerência de Governança, Riscos e Conformidade (GRC).

Conselho de Administração:

| | |
|----------------------|--|
| Luiz Claudio Gubert | Presidente |
| Christian Dihlmann | Vice-presidente |
| André Chedid Daher | Conselheiro |
| Fabio Girolla | Conselheiro |
| Sidney Moritz | Conselheiro – Membro Independente |
| Valdecio de Oliveira | Conselheiro – Membro Independente |
| Thiago Zschornack | Conselheiro – Representante dos Empregados |

Conselho Fiscal:

| | |
|----------------------------|------------|
| Ketty Elizabeth Benkendorf | Presidente |
| Veríssimo da Cunha Batista | Membro |
| Adilson Bachtold | Membro |

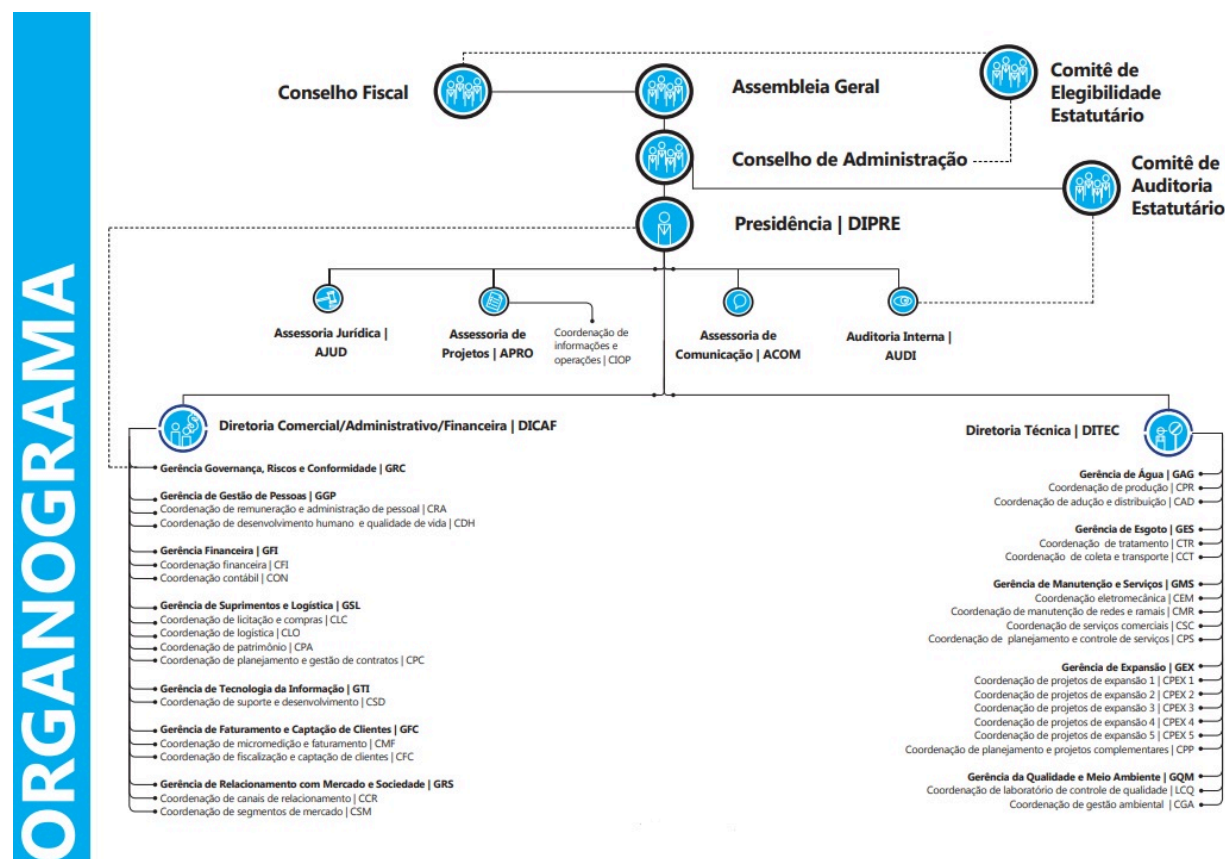
Suplentes:

| | |
|---------------------|--------|
| José Lourival Klein | Membro |
| Maria Lúcia Garces | Membro |
| Gerson Marcelo Gotz | Membro |

Diretoria:

| | |
|-------------------------------|---|
| Luana Siewert Pretto | Diretora-Presidente |
| Cícero Gabriel Ferreira Filho | Diretor Comercial e Administrativo-Financeiro |
| Luciane Herbst Valim | Diretora Técnica |

Figura 2 – Organograma da CAJ



Por ser uma empresa pública, a Companhia não integra o Orçamento do Município, desta forma ele é elaborado segundo o modelo das empresas privadas. A Companhia elabora ao final de cada ano o Orçamento para o ano seguinte, bem como para os quatro anos seguintes, sendo que mensalmente acompanha os resultados para garantir a execução do planejado, em especial através da AGM – Avaliação Gerencial Mensal.

Também são realizadas reuniões semanais de acompanhamento do planejamento orçamentário relativo ao Plano de Investimento, ocasião em que os Gerentes apresentam o Status das realizações de sua área e seu plano de ação para atingir a meta estipulada. Além disso, mensalmente a Companhia presta contas ao Conselho de Administração, e trimestralmente, ao Conselho Fiscal.

São realizadas semanalmente reuniões de acompanhamento dos projetos estratégicos, onde os gerentes de projeto tomam ciência do andamento e dificuldades apontas pelas suas equipes.

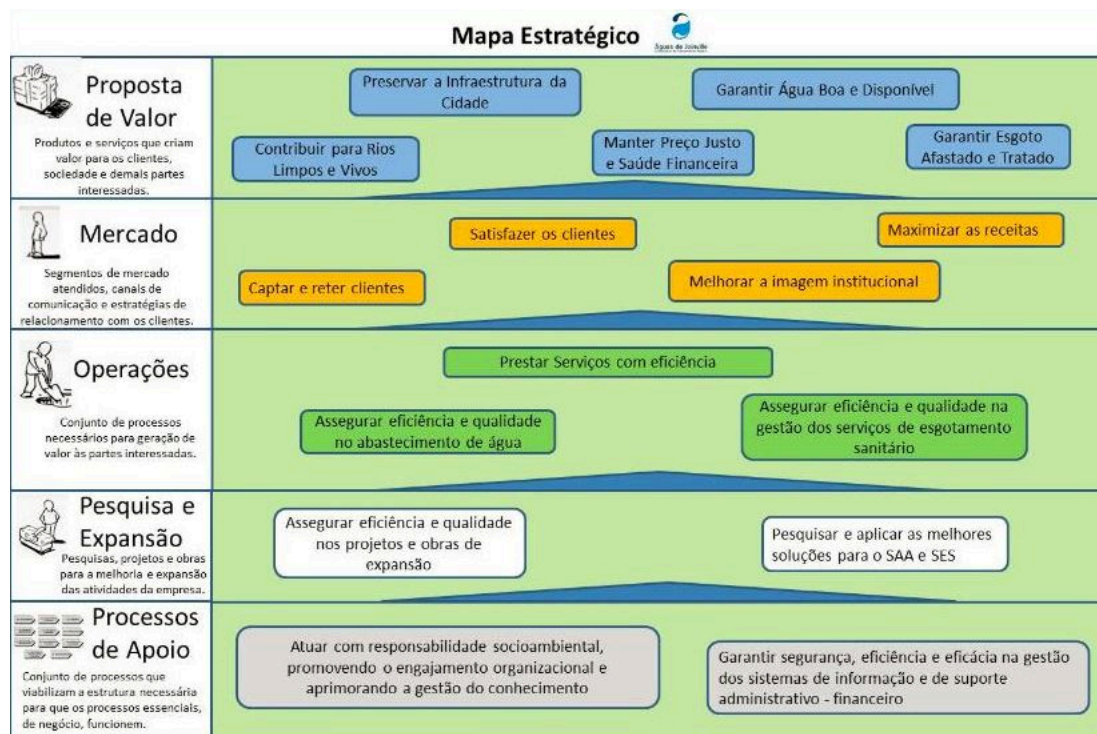
5. PLANO ESTRATÉGICO

| |
|--|
| Missão: |
| Prestar serviços de água e esgoto para melhorar a qualidade de vida do joinvilense. |
| Visão: |
| Estar presente em todas as casas, sendo motivo de orgulho para a população de Joinville. |

VALORES:

| | |
|---|---|
| CLIENTES satisfeitos | PESSOAS respeitadas e comprometidas |
| Eles são a razão de nossa existência. | São elas que tornam tudo possível. |
| CONDUTA ética, profissional e transparente | SUSTENTABILIDADE econômica, social e ambiental |
| É isso que nos proporciona credibilidade. | É o que nos dá a perspectiva do amanhã. |

Figura 3 – Mapa Estratégico

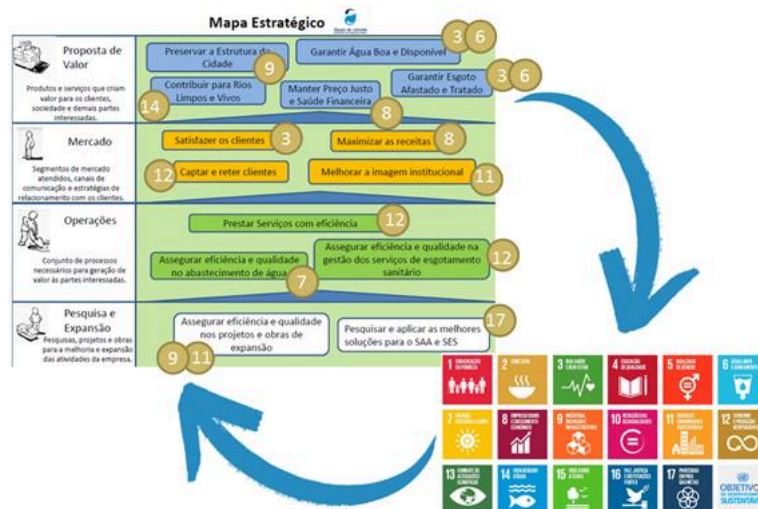


OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA CAJ E OS ODS – OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

Em 2015 foi elaborada pela Cúpula das Nações Unidas uma agenda sobre o Desenvolvimento Sustentável no planeta. A agenda é detalhada no documento “Transformando o nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável” e propõe a atuação em áreas vitais para a humanidade. Por meio desta agenda, a ONU propõe 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável e 169 metas que articulam as dimensões social, econômica e social e buscam concretizar os direitos humanos em todo o mundo (ONU, 2015). Desde 2015 a CAJ é signatária deste movimento. Desta forma, todos os seus objetivos estratégicos estão alinhados com algum ODS.

Figura 4 – Selo ODS e relação com objetivos estratégicos da CAJ





6. ONDE ESTAMOS

O ano de 2018 foi marcado por eventos importantes, dentre eles destacamos:

- O alto valor investido em expansão e melhorias dos sistemas de água e esgoto, resultando no montante financeiro de R\$ 52,4 milhões, cujo detalhamento segue no presente relatório. Dentre os principais investimentos estão: ampliação da capacidade de produção de água da ETA Cubatão (em andamento); Implantação de DMC- distrito de medição e controle; Substituição de redes de abastecimento de água, Ações de Controle de Perdas; Construção da nova ETE Jarivatuba (em andamento); Implantação da rede coletora de esgoto nos bairros Anita Garibaldi, Atiradores, Floresta, Glória, Bacia 8.1 e 9 (Jarivatuba e João Costa), e Adequação da Estação elevatória da Rua Florianópolis.
- Os juros sobre o capital próprio, valor pago aos acionistas em decorrência da remuneração do capital aplicado na empresa, foram calculados de acordo com a legislação vigente. Tais juros são registrados como despesa financeira no resultado do exercício e reclassificados para o patrimônio líquido para fins de apresentação e divulgação das demonstrações contábeis. Considerando esta reclassificação, houve impacto de R\$ 26,7 milhões no resultado do exercício.
- Com o trânsito em julgado em Novembro/2017 foi acolhido pela justiça o entendimento de que a Companhia Águas de Joinville é imune ao imposto de renda, assim, o valor depositado em juízo entre 2011 e 2017 foi convertido em Caixa da Companhia em julho/2018. O valor do imposto pago entre 2006 e 2010, poderá ser utilizado como crédito para pagamento de futuros tributos federais devidos ao longo dos próximos anos impactando positivamente o caixa em R\$ 27 milhões, o que vai contribuir para os investimentos em longo prazo.

A Receita Operacional Líquida da Companhia no ano de 2018 somou R\$ 195,405 milhões, ou seja, foi 0,83% maior do que o orçado para o período.

O Lucro Líquido da Companhia no ano de 2018 foi de R\$ R\$ 63,895 milhões, o que representou 47,14% a mais do que o Orçado para o ano e 32,70% da Receita Operacional Líquida.

A Companhia realizou R\$ 52,401 milhões em investimentos em 2018. Considerando que maior parte dos recursos advém de financiamentos, o Grau de Endividamento Geral ficou dentro das metas estabelecidas. A meta do orçamento era de 41% e o realizado foi de 33,7%.

O EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização), que representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem considerar impostos e outros efeitos financeiros, apresentou um crescimento sutil em 2018 em relação a 2017.

Quadro 2 – Resultados estratégicos obtidos em 2018

| Perspectivas Estratégicas | Objetivo | Indicador | Meta | Atingido |
|--------------------------------------|-----------------|------------------|-------------|-----------------|
|--------------------------------------|-----------------|------------------|-------------|-----------------|

| | | | | |
|-------------------|---------------------------------------|--|---------|----------|
| PROPOSTA DE VALOR | Preservar a Infraestrutura da Cidade | Índice de Resserviço em Reconstituição de Pavimento ↓ | 4,5% | 2,10% |
| | Preservar a Infraestrutura da Cidade | Índice de Reconstituição de Pavimento Executado no Prazo ↑ | 70% | 55,20% |
| | Garantir Água Boa e Disponível | Índice de perdas por ligação/dia ↓ | 541 | 541 |
| | Garantir Água Boa e Disponível | IDSA – Índice de Disponibilidade dos Serviços de Água ↑ | 91,72 | 91,81 |
| | Garantir Água Boa e Disponível | IDQAD – Índice da Qualidade da Água Distribuída ↑ | 98,5% | 98,98% |
| | Garantir Esgoto Afastado e Tratado | IQET – Índice de Qualidade do Efluente Tratado ↑ | 90,48% | 92,17% |
| | Garantir Esgoto Afastado e Tratado | Índice de cobertura de esgoto ↑ | 33,69 | 34,10 |
| | Contribuir para Rios Limpos e Vivos | Atendimento à Vazão Ecológica ↑ | 91,7% | 87,5% |
| | Contribuir para Rios Limpos e Vivos | Índice de Qualidade dos Rios (IQA) ↑ | 36,00% | 46,12% |
| | Manter Preço Justo e Saúde Financeira | Dex / m3 Faturado ↓ | R\$2,61 | R\$ 2,59 |
| | Manter Preço Justo e Saúde Financeira | EBITDA ↑ | 41,26% | 41,52% |
| | Manter Preço Justo e Saúde Financeira | % Execução Investimentos ↑ | 90,1% | 55,57% |

| | | | | |
|------------------|---|---|-----------|-----------|
| MERCADO | Satisfazer os clientes | Índice de Reclamações de Problemas ↓ | 1,34 | 1,15 |
| | Satisfazer os clientes | IES – Índice de Eficiência dos Serviços ↑ | 80% | 73,26% |
| | Melhorar a imagem institucional | Índice da Imagem da Companhia (IIC) ↑ | 0,78 | 0,77 |
| | Captar e reter clientes | Incremento de ligações menos cancelamentos ↑ | 265 | 258,83 |
| | Maximizar as receitas | Ticket Médio ↑ | R\$ 78,67 | R\$ 79,13 |
| OPERAÇÕES | Prestar Serviços com eficiência | Índice de Eficiência nos reparos de vazamento e desobstrução de rede. ↑ | 45% | 34,40% |
| | Prestar Serviços com eficiência | Índice de Motobombas Operando ↑ | 52 | 53,12 |
| | Assegurar eficiência e qualidade na gestão dos serviços de esgotamento sanitário | IQSE – Índice de Qualidade dos Serviços de Coleta e Transporte de Esgoto ↑ | 0,19 | 0,15 |
| | Assegurar eficiência e qualidade na gestão dos serviços de esgotamento sanitário | IFLE – Índice de Fiscalização de Ligação de Esgoto ↑ | 39% | 39,37% |
| | Assegurar eficiência e qualidade na gestão dos serviços de esgotamento sanitário | Índice de Eficiência Energética – Esgoto ↓ | 0,5 | 0,51 |
| | Assegurar eficiência e qualidade no abastecimento de água | IDSP – Índice de Disponibilidade do Sistema Produtor ↑ | 98,19 | 98,3 |
| | Assegurar eficiência e qualidade no abastecimento de água | Índice de Eficiência Energética – Água ↓ | 0,46 | 0,46 |

| | | | | |
|----------------------------|--|--|--------|--------|
| PESQUISA E EXPANSÃO | Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão | Cumprimento do cronograma de execução de projetos, estudos, VTs e aprovação de projetos ↑ | 78% | 87,80% |
| | Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão | Qualidade dos Projetos de Engenharia ↑ | 74,50% | 75,50% |
| | Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão | Aditivos em obras ↓ | 12,93% | 7,22% |
| | Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão | Marcos vencidos no prazo ↑ | 85% | 66,67% |
| | Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão | Atendimento do PDA ↑ | 41,4% | 41,50% |
| | Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão | Atendimento do PDE ↑ | 2,42% | 1,98% |
| GATILHO ESTRATÉGICO | Manter Preço Justo e Saúde Financeira | Lucratividade (Gatilho) ↑ | 8,94% | 18,77% |
| | Manter Preço Justo e Saúde Financeira | Caixa Mínimo (Gatilho) ↑ | 1,5 | 6,33 |

Quadro 3 – Situação financeira da empresa em 2018

| BALANÇO DO PERÍODO | ANO ANT. | ORÇ. | REAL. |
|--------------------------------|-----------------|-------------|--------------|
| Receita Líquida | 185.636 | 193.788 | 195.405 |
| EBITDA | 76.730 | 66.442 | 81.124 |
| Lucro Líquido Do Exercício | 104.921 | 43.425 | 63.895 |
| Ativo Circulante | 140.843 | 177.863 | 154.688 |
| Ativo Realizável a Longo Prazo | 61.896 | 28.105 | 84.330 |
| Ativo Permanente | 410.988 | 465.129 | 424.381 |
| Passivo Circulante | 62.167 | 91.491 | 40.247 |

| | | | |
|-----------------------------|-----------------|-------------|--------------|
| Passivo Não Circulante | 90.476 | 103.538 | 127.107 |
| Patrimônio Líquido | 461.084 | 476.067 | 496.044 |
| Dívida Líquida | 19.934 | 24.050 | (17.738) |
| Juros Sobre Capital Próprio | 22.820 | 28.160 | 26.721 |
| INDICADORES | ANO ANT. | ORÇ. | REAL. |
| Margem EBITDA | 41,3% | 34,3% | 41,5% |
| Margem Líquida | 44,2% | 22,4% | 32,7% |
| Rentabilidade do PL | 17,8% | 9,1% | 12,9% |
| Liquidez Corrente | 2,27 | 1,94 | 3,84 |
| Dívida Líquida/PL | 0,04 | 0,05 | (0,04) |
| Dívida Líquida/EBITDA | 0,26 | 0,36 | (0,22) |
| Endividamento | 0,33 | 0,41 | 0,34 |

Quadro 4 – Evolução da ampliação da cobertura de esgoto

| Ano | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| % cobertura de esgoto | 16,29% | 17,39% | 20,38% | 24,23% | 31,47% | 31,34% | 32,33% | 34,10% |

7. ONDE PRETENDEMOS CHEGAR

A estratégia de longo prazo da Companhia Águas de Joinville foi delineada com base na perspectiva de recuperação da atual conjuntura econômica do país no curto e médio prazo e tem por fundamento garantir o abastecimento de água e melhorar os índices de cobertura de esgoto na cidade, contribuindo, assim, para a melhoria da qualidade de vida da sociedade.

Os projetos e as obras no Sistema de Abastecimento de Água foram definidos levando em conta a continuidade das obras em andamento, as diretrizes estabelecidas no PMSB – Plano Municipal de Saneamento Básico, o Plano Diretor de Água, as ações e Metas estabelecidas no Plano Diretor de Redução e Combate às Perdas de Água, o atendimento da demanda e a necessidade de adequações e melhorias operacionais.

Já no âmbito dos investimentos no Sistema de Esgotamento Sanitário, além da continuidade das obras e projetos em andamento, a definição dos investimentos prioritários levou em consideração a necessidade da ampliação do índice de cobertura de esgoto no município, conforme diretrizes do PMSB, o atendimento às exigências legais e ambientais e do Plano Diretor de Esgoto, finalizado no início de 2018 e que define em seu escopo os investimentos necessários à universalização do serviço no município para os próximos 30 anos.

Conforme o orçamento plurianual aprovado em 2018, serão investidos R\$ 400 milhões no período de 2019 a 2021, sendo R\$ 70 milhões com recursos a fundo perdido do Orçamento Geral da União.

As metas estabelecidas para os próximos cinco anos seguem apresentadas na tabela abaixo.

| Perspectiva | Objetivos Estratégicos | Indicador Estratégico | Meta 2019 | Meta 2020 | Meta 2021 |
|-------------------|---------------------------------------|--|-----------|-----------|-----------|
| Proposta de valor | Preservar a Estrutura da Cidade | % resserviços em reconstituição do pavimento | 2,0% | 1,8% | 1,65% |
| | | % de serviços executados no prazo | 70% | 72% | 74% |
| | Garantir Água Boa e Disponível | Índice de desempenho da Qualidade da água (IDQAd) | 99% | 99% | 99% |
| | | Índice de Disponibilidade do Serviço do Sistema de Água (IDSA) | 92,1% | 92,1% | 92,1% |
| | | Índice de Perdas | 511 | 481 | 451 |
| | Garantir Esgoto Afastado e Tratado | Índice de cobertura de esgoto | 34,41% | 37,72% | 39,6% |
| | | Índice de qualidade do efluente tratado | 92,74% | 95,71 | 97,50% |
| | Contribuir para Rios Limpos e Vivos | Atendimento da vazão ecológica | 91,7% | 91,7% | 91,7% |
| | | Índice de Qualidade dos Rios (IQA) | 40,09 | 40,09 | 40,09 |
| | Manter Preço Justo e Saúde Financeira | Dex/m3 faturado | 2,86 | 3,03 | 3,14 |
| | | EBITDA | 34,73% | 33,62% | 34,95% |
| | | Cumprimento de PI | 90,1% | 90,1% | 90,1% |

| | | | | | |
|---------------------|--|--|--------|--------|--------|
| Mercado | Satisfazer os clientes | Índice de eficiência dos serviços | 80% | 84% | 88% |
| | | Índice de Desempenho do Contact Center | 80% | 80% | 80% |
| | | Índice de reclamações de problemas | 1,16 | 1,15 | 1,14 |
| | Melhorar a imagem institucional | Número de notícias positivas em relação ao total | 0,79 | 0,80 | 0,81 |
| | Maximizar as receitas | Ticket Médio | 80,81 | 85,35 | 90,14 |
| Operações | Prestar Serviços com eficiência | Eficiência no reparo de vazamento e desobstrução de rede | 45% | 50% | 55% |
| | Assegurar eficiência e qualidade na gestão dos serviços de esgotamento sanitário | % de economias de esgoto fiscalizadas | 68,3% | 94,6% | 96,6% |
| | | Quantidade de OS de extravasamento por Km de rede | 0,14 | 0,14 | 0,13 |
| | | Eficiência energética de esgoto | 0,5 | 0,5 | 0,5 |
| | Assegurar eficiência e qualidade no abastecimento de água | IDSP – Índice de disponibilidade do sistema produtor | 98,5% | 98,5% | 98,5% |
| | | Eficiência energética de água | 0,46 | 0,46 | 0,46 |
| | | | | | |
| Pesquisa e Expansão | Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão | Marcos estratégicos de projetos e obras | 100% | 100% | 100% |
| | Pesquisar e aplicar as melhores soluções para o SAA e SES | Atendimento do PDE | 8,75% | 10,9% | 15,33% |
| | | Atendimento do PDA | 35,11% | 48,91% | 62,63% |

| | | | | | |
|--------------------|--|--|--------|--------|--------|
| Processos de Apoio | Garantir segurança, eficiência e eficácia na gestão dos sistemas de informação e de suporte administrativo financeiro. | Total do Prazo de Processamento das Modalidades Licitatórias | 83% | 85% | 87% |
| | Garantir segurança e acurácia de estoque para o atendimento das necessidades das áreas fins. | Acuracidade de Estoque do Almoxarifado Central | 99% | 99% | 99% |
| | Garantir segurança, eficiência e eficácia na gestão dos sistemas de informação e de suporte administrativo financeiro. | Tempo de Análise de Termo de Referência | 94% | 95% | 96% |
| | Atuar com responsabilidade socioambiental, promovendo o engajamento organizacional dos funcionários e aprimoramento da gestão do conhecimento. | Índice de Produtividade de Pessoal Total | 246,53 | 226,55 | 232,17 |
| | Prover soluções de tecnologia da informação e comunicação alinhadas com a estratégia. | Percentual de execução dos projetos TIC | 75% | 75% | 75% |

Projetos estratégicos

Os principais projetos estratégicos para o horizonte 2019 – 2021 seguem elencados abaixo:

- Construção do novo Almoxarifado
- Ampliação do Sistema de Coleta de Esgoto Sanitário – Bacia 10
- Ampliação do Sistema de Coleta de Esgoto Sanitário – Bacia 8.1 e 9
- Setorização do Sistema de Água em Distritos de Medição e Controle (DMCs)
- Ampliação da Estação de Tratamento de Água –ETA Cubatão
- Construção da Estação de Tratamento de Água- ETA Piraí Sul
- Ampliação da Estação de Tratamento de Esgoto – ETE Espinheiros
- Ampliação da Estação de Tratamento de Esgoto – ETE Jarivatuba
- Implantação Ferramenta Colaborativa (Gestão de Riscos, Planejamento Estratégico, Processos, Projetos)
- Implantação Sistema Eletrônico de Informações -SEI – 2ª Onda
- Implantação Sistema de Controle de Processos Jurídicos

- Integração Sansys x Contact Center
- Readequação das Redes de Água e Esgoto – Rio Mathias 2ª Etapa
- Melhoria no Processo de Leitura e Emissão de Faturas de Água e Esgoto
- Revisão do Processo de Cobrança
- Modernização da Estação de Tratamento de Água – ETA Pirai
- Ampliação dos serviços via website da Companhia
- Readequação das Redes de Água e Esgoto na Rua Blumenau – conforme plano de mobilidade de Joinville – PlanMOB
- Ampliação dos Reservatórios R0 (Centro) e R7 (Aventureiro)
- Execução de Rede de Água na SC 108 (Rodovia do Arroz)
- Execução do Sistema de Esgotamento Sanitário no Bairro Jardim Paraíso, Jardim Sofia e Vila Cubatão
- Execução do Sistema de Esgotamento Sanitário no Bairro Vila Nova
- Implantação de Subadutora de Água para o Reservatório R7
- Projeto de Conscientização e Fiscalização da População quanto ao Uso da Rede de Esgoto.

Estes projetos estão alinhados com o PDA – Plano Diretor de Água, PDE – Plano Diretor de Esgoto da empresa e, por conseguinte, com o PMSB – Plano Municipal de Saneamento Básico do município de Joinville.

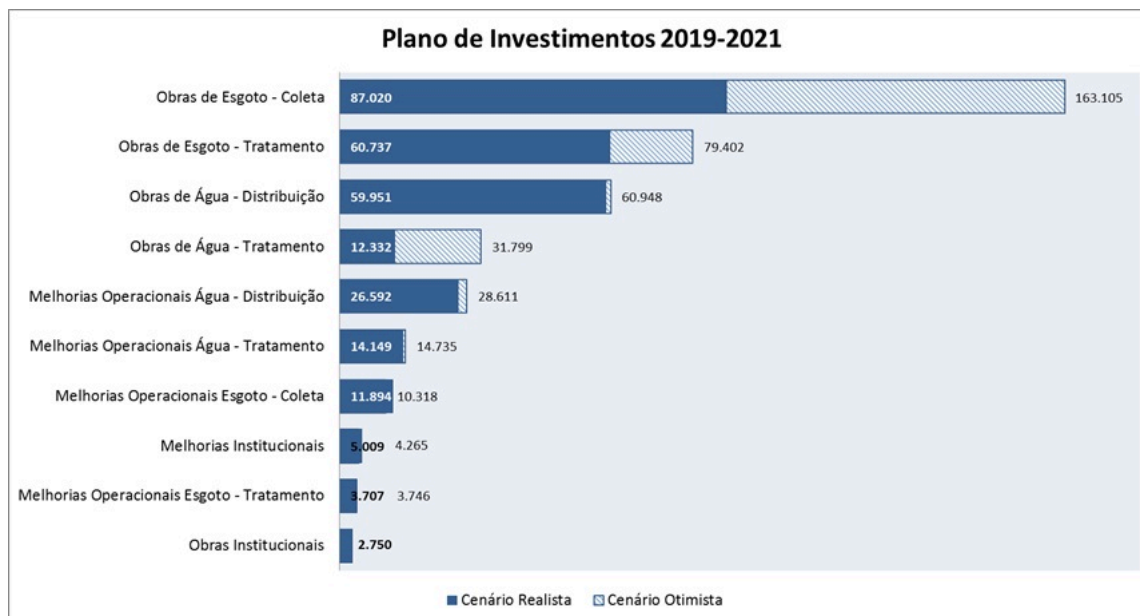
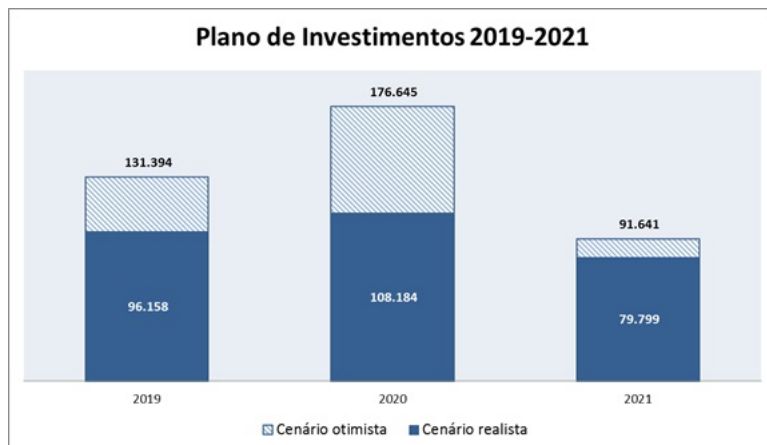
8. COMO CHEGAREMOS LÁ

Quadro 6 – Projeção de resultados 2019-2021

| DISCRIMINAÇÃO | 2019 | 2020 | 2021 |
|--|----------------|----------------|----------------|
| 1 – Receita Operacional | 231.669 | 250.233 | 270.391 |
| 2 – Arrecadação Bruta | 233.028 | 248.744 | 265.749 |
| 3 – Deduções da Receita | 20.918 | 22.594 | 24.414 |
| 4 – Compensação de Tributária Impostos | 14.188 | 22.521 | 17.919 |
| 5 – Entrada Líquida (2-3+4) | 226.297 | 248.671 | 259.254 |
| 6 – Pessoal | 48.053 | 51.179 | 54.894 |
| 7 – Custeio | 92.043 | 103.197 | 110.292 |
| 8 – Resultado Operacional (5-6-7) | 86.202 | 94.296 | 94.069 |
| 9 – Resultado Extra Operacional | 13.602 | 392 | 195 |

| | | | |
|---|-----------------|-----------------|----------------|
| 10 – Serviço da Dívida | 12.689 | 14.685 | 16.796 |
| 11 – Outras Saídas | 37.586 | 31.322 | 30.250 |
| 12 – Resultado Líquido (8+9-10-11) | 49.529 | 48.680 | 47.218 |
| 13 – Investimentos com Recursos Próprios | 68.143 | 72.273 | 54.519 |
| 14 – SALDO DO ANO | - 18.614 | - 23.593 | - 7.301 |

Quadro 7 – Orçamento de investimentos 2019 – 2021



A primeira Matriz de Riscos Corporativos da CAJ foi elaborada ao longo do ano de 2018, ou seja, no âmbito do Planejamento Estratégico 2018-2022. O primeiro reporte ao Conselho de Administração se deu em novembro de 2018. Os riscos corporativos reportados seguem elencados abaixo. São considerados corporativos os riscos com coeficiente de risco igual ou superior a 15 pontos, para os quais devem ser tomadas ações urgentes. Os fatores de riscos que poderiam influenciar a decisão sobre investimentos são baseados nos riscos corporativos voltados à missão da empresa, conforme figura a seguir:

9. Gestão de Riscos e Oportunidades

Figura 6 – Riscos Corporativos da CAJ

| Grupos de Riscos Corporativos | Classificação | Impacto no Negócio: Severidade no caso de materialização | Tempo de Tolerância: Tempo de espera até possível materialização | Coeficiente de Risco |
|---|----------------------|--|--|-----------------------------|
| Término/Mudança da concessão | Estratégico | 5 | 5 | 25 |
| Passivos ambientais | Legal | 5 | 5 | 25 |
| Descumprimento da legislação aplicável e normas de regulação | Legal | 5 | 5 | 25 |
| Dificuldades na obtenção de licenças ambientais | Operacional | 5 | 4 | 20 |
| Saturação/Desabastecimento de água | Estratégico | 5 | 4 | 20 |
| Descumprimento do PMSB (PDA e PDE) | Legal | 5 | 4 | 20 |
| Descumprimento de decisões judiciais e de órgãos fiscalizadores | Legal | 5 | 4 | 20 |
| Queda ou crescimento menor do faturamento | Financeiro | 4 | 4 | 16 |
| Inexecução de PI com desalinhamento do Plano Tarifário | Operacional | 5 | 3 | 15 |
| Qualidade da água na captação | Estratégico | 4 | 3 | 12 |
| Falta de recurso financeiro no mercado | Financeiro | 4 | 3 | 12 |
| Defasagem tecnológica | Estratégico | 4 | 3 | 12 |
| Aumento de custos maior que a inflação | Financeiro | 4 | 3 | 12 |
| Deficiências de Tecnologia da Informação | Operacional | 3 | 3 | 9 |
| Mão de obra indisponível ou com baixa qualificação | Estratégico | 3 | 3 | 9 |
| Aumento de clientes irregulares | Estratégico | 3 | 3 | 9 |
| Aumento das perdas de água | Estratégico | 4 | 2 | 8 |

| | | | | |
|-----------------------|-------------|---|---|---|
| Serviços alternativos | Estratégico | 3 | 2 | 6 |
|-----------------------|-------------|---|---|---|

Os principais aspectos do monitoramento de riscos são:

- Ações mitigatórias – ações da empresa para evitar que os riscos ocorram;
- Ações de contingenciamento – ações para reduzir o impacto dos riscos caso eles se materializem;
- Indicadores – termômetros para análise e monitoramento dos riscos

Os principais aspectos relacionados às oportunidades são:

- Parcerias para reuso de lodo de ETAs e ETEs
- Ganhos de eficiência energética nos sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário
- Redução de perdas de água em patamar superior ao previsto
- Estudos para o desenvolvimento de novos serviços
- Ganhos de eficiência nos processos e projetos com a instituição de Escritório de Processos e Escritório de Projetos



Documento assinado eletronicamente por **Thiago Zschornack, Conselheiro (a)**, em 10/06/2019, às 11:14, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 8.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.



Documento assinado eletronicamente por **Luana Siewert Pretto, Diretor (a) Presidente**, em 10/06/2019, às 12:24, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 8.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.



Documento assinado eletronicamente por **Cicero Gabriel Ferreira Filho, Diretor(a) Administrativo(a)**, em 10/06/2019, às 13:20, conforme a Medida Provisória nº 2.200-2, de 24/08/2001, Decreto Federal nº 8.539, de 08/10/2015 e o Decreto Municipal nº 21.863, de 30/01/2014.



A autenticidade do documento pode ser conferida no site <https://portalsei.joinville.sc.gov.br/> informando o código verificador **3923939** e o código CRC **1D2ECED5**.

Rua XV de Novembro, 3950 – Bairro Glória – CEP 89216-202 – Joinville – SC – www.aguasdejoinville.com.br

18.1.006913-8

3923939v23

Criado por [thiago.zschornack](#), versão 23 por [thiago.zschornack](#) em 10/06/2019 11:13:19.

Compartilhe

↗ [Ir para o topo](#)



([https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?](https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2019-2021)

[u=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2019-2021](https://www.facebook.com/sharer/sharer.php?u=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2019-2021))



([https://twitter.com/intent/tweet?](https://twitter.com/intent/tweet?url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2019-2021)

[url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2019-2021](https://twitter.com/intent/tweet?url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2019-2021))

0

