



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 2024-2028

Plano de negócio e estratégias de longo prazo 2024-2028

De: (<https://www.aguasdejoinville.com.br/?publicacao=plano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028>)

Criado: 28/06/2024



Companhia Águas de Joinville

Relatório SEI Nº 0021180339/2024 – CAJ.CONSAD

Joinville, 02 de maio de 2024.

Plano de Negócio e Estratégias de Longo Prazo (2024 – 2028)

1 – APRESENTAÇÃO

A Companhia Águas de Joinville informa que seu Conselho de Administração aprovou, em reunião realizada na data de 25/04/2024, a minuta do Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo para o período de 2024 a 2028, nos termos do artigo 23 da Lei nº 13.303, de 30 de junho de 2016.

Este documento norteia a visão de futuro da Companhia Águas de Joinville, com foco na gestão orientada para resultados, objetivando alcançar melhorias e benefícios tanto internos como para a sociedade. Sua elaboração atende às exigências da Lei Federal nº 13.303/2016, que dispõe sobre o Estatuto das empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias.

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

As informações apresentadas a partir de 2022 envolvem projeções feitas a partir de análise de cenários nos aspectos: macro e microeconômico, político, regulatório e tecnológico.

2 – BREVE HISTÓRICO

A Companhia Águas de Joinville (CAJ) foi criada pela Lei Municipal nº 5.054 de 02/07/2004 e constituída sob a forma de Sociedade de Economia Mista, através de Estatuto Social, em 17 de novembro de 2004, com controle acionário exercido pela Prefeitura Municipal de Joinville (99,99% das ações). Em 27 de julho de 2005, a Companhia celebrou contrato 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, o qual foi alterado para indeterminado, conforme dispõe a Lei 8.727/2019.

A concessão pela Prefeitura Municipal de Joinville contempla todo o sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário, inicialmente administrado/investido pelo concessionário anterior, que demandou ação judicial sobre esses investimentos, portanto, sub judice. A Companhia iniciou suas atividades em junho de 2005 e a operação do sistema de água e esgoto em agosto de 2005. Em 09 de janeiro de 2018, foi deliberada em Assembleia e, em 25 de abril de 2018, alterada a sua natureza jurídica para empresa pública dotada de personalidade jurídica de direito privado, passando a ser controlada integralmente pela Prefeitura Municipal de Joinville, que detém 100% do seu capital social, ato autorizado pelo artigo 91, §1º, da Lei Federal nº 13.303/2016.

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

Em termos de estrutura física, a Companhia Águas de Joinville faz a gestão de 02 estações de tratamento de água (ETAs), 12 estações de tratamento de esgoto (ETEs), 13 reservatórios, 2.426 km de rede de água, 754 km de rede de esgoto, 135 estações elevatórias, 05 unidades de atendimento, 01 almoxarifado e 01 sede administrativa. Em termos de quadro funcional, em 2023 a CAJ possuía 457 funcionários (**base: dez/2023**), sendo 04 Diretores Estatutários e 823 colaboradores terceiros (**base: dez/2023**), 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 **617.979 mil habitantes de Joinville (Fonte: IBGE 2022; cidade de Joinville com concluído 86,6% do recenseamento, atualizado em 23/01/2023)**.

Quadro 1 – Objeto da Companhia

Competência Institucional	<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;
- Explorar atividades de geração e comercialização de energia elétrica, para si ou para terceiros, derivada ou não do aproveitamento de subprodutos dos processos relacionados aos serviços de saneamento.

Base: Estatuto Social de 26/04/2022

3 – MODELO DE NEGÓCIO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

O modelo de negócio da CAJ é pautado nas melhores práticas de gestão do MEG – Modelo de Excelência da Gestão, preconizado pela FNQ e pelo qual a empresa foi reconhecida em 2019, no âmbito do Prêmio Catarinense de Excelência, nível 500 pontos.

Dentre os principais instrumentos do seu modelo está o processo de planejamento estratégico, que se baseia desde 2021 na metodologia *Hoshin Kanri: Policy Deployment Method*. *Hoshin Kanri* é um método para garantir que os objetivos estratégicos de uma empresa conduzam o progresso e a ação em todos os níveis da empresa. Este método elimina o desperdício que vem de diretrizes inconsistentes e da comunicação deficiente. Ele busca alinhar os objetivos da empresa (estratégia) com os planos da média gerência (táticos) e o trabalho realizado por todos os funcionários (operacional).

Para nortear o planejamento de projetos e investimentos futuros, a Companhia Águas de Joinville segue as diretrizes de alguns instrumentos de planejamento, quais sejam:

a) Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB/2011: estabelece diretrizes para universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário na área urbana do município de Joinville para os cenários de 750 mil habitantes ou 1 milhão de habitantes no ano de 2035. As principais premissas consistem em Universalização dos serviços de abastecimento de água no horizonte de curto prazo (2017) e Universalização dos serviços urbanos de esgotamento sanitário (100% de atendimento) no horizonte de longo prazo (ano 2035), admitindo-se que a médio prazo (ano 2023) o índice de atendimento atinja a 75 % da população urbana – Plano em processo de revisão (contrato da Prefeitura de Joinville – prazo de conclusão: maio/2024).

b) Plano Diretor de Água – PDA/2013 (rev 2022): estabelece uma visão mais detalhada dos sistemas de abastecimento de água com relação à infraestrutura, tecnologia e operação, com avaliação da capacidade de atendimento à demanda atual e futura, ao longo de um horizonte pré-estabelecido para o ano de 2037.

c) Plano Diretor de Combate as Perdas de Água e Eficiência Energética – concluído em 2015 e com revisão prevista para 2023, estabelece as metas e ações para reduzir perdas reais e aparentes, bem como elevar o desempenho de eficiência energética;

d) Plano Diretor De Esgoto – PDE/2018 (rev 2022): estabelece uma visão mais detalhada dos sistemas de esgotamento sanitário com relação à infraestrutura, tecnologia e operação, e um planejamento global de expansão para universalização dos serviços na área urbana (95%), através de uma análise técnica, econômico-financeira e ambiental ao longo de um horizonte pré-estabelecido originalmente para o ano de 2047 (e atualizado para 2033).

e) Novo Marco Legal do Saneamento Básico, instituído através da Lei 14.026/20: A Lei contém mudanças essenciais que visam endereçar problemas estruturais do setor de saneamento, especialmente quanto às suas condições regulatórias, e dá a diretriz de Universalização dos serviços até 2033, onde os titulares dos serviços terão até 31 de dezembro de 2022 para estipular metas de

atendimento de **99% da população com água potável** e de **90% com coleta e tratamento de esgotos**, além de **redução de perdas e níveis de intermitência**.

f) Metas do Contrato de Concessão CAJ

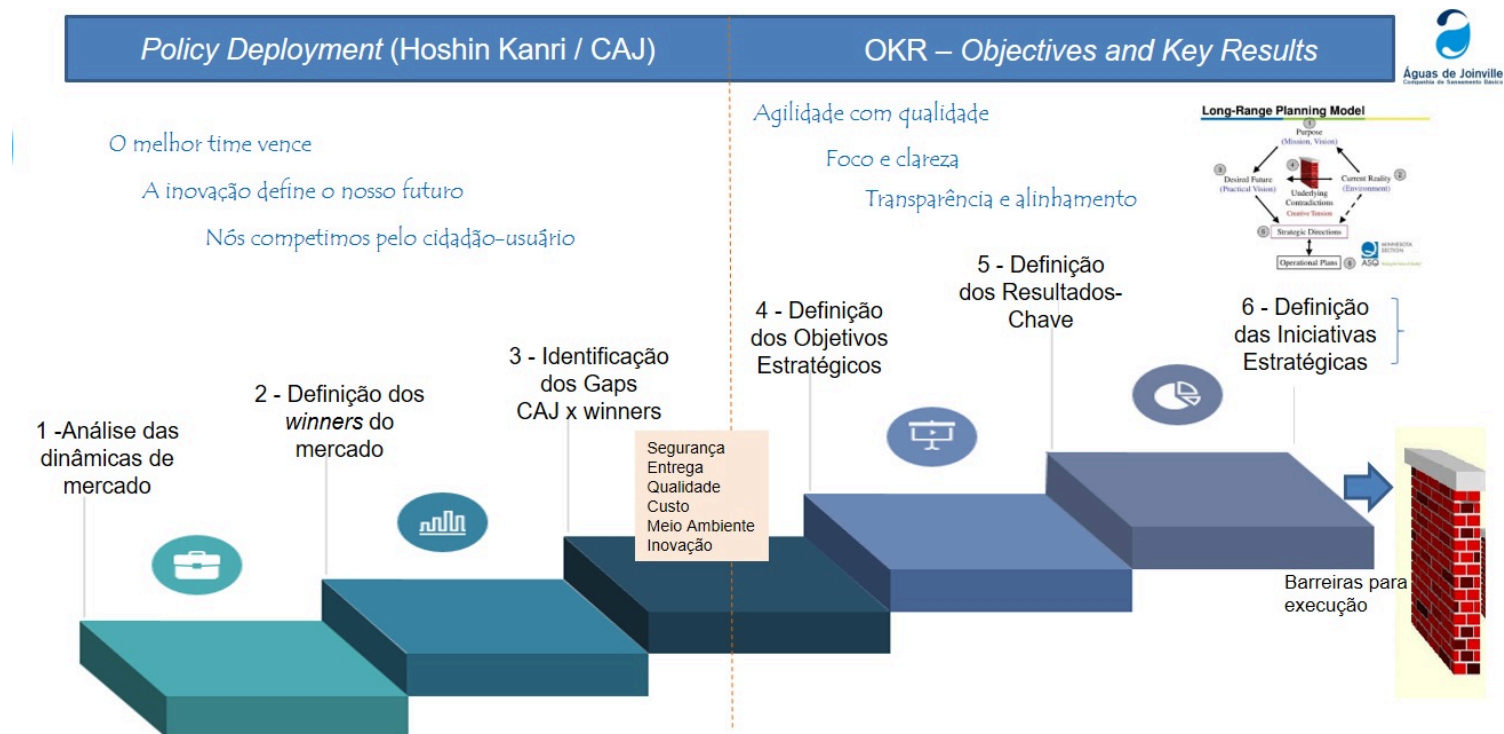
g) Matriz de Riscos Estratégicos 2023

h) Indicadores e metas estratégicas 2023

i) Relação de Projetos de Inovação (andamento) InovaCAJ base dez-2023

j) Status dos Projetos e Processos Estratégicos

Na sequência são apresentados os principais elementos que constituem a estrutura do Planejamento 2024-2028.



De forma geral, a Companhia iniciou o seu planejamento fazendo uma análise das principais barreiras que poderiam impactar em seus objetivos e iniciativas estratégicas atuais. Essa análise foi realizada com a participação da alta e média administração. Num segundo momento, as barreiras foram agrupadas e priorizadas visando o estabelecimento das principais ações a serem tomadas para minimização da probabilidade de ocorrência ou dos impactos decorrentes.

Figura 2 – Barreiras estratégicas identificadas e medidas sugeridas

Barreiras	Propostas
Falta de qualificação dos fornecedores	Padronização de ANS por tipo de contrato / tip. de obra / performance
	Homologação e pré-qualificação de fornecedores / Possíveis convênios com outras empresas
	Avaliação de desempenho de fornecedores como padrão contratual
Gaps no processo de Suprimentos (Contratação e Estoque)	Planejamento anual de contratações
	Padronização de equipamentos e sistemas / Plano de Gestão de Ativos -> BID)
	CSC – Centro de Serviços Compartilhados
Ineficiência na gestão de dados e informações	Retrofit ERP” – adequação, ou mudança para SAP, ou outra alternativa;
	Plano de automação operacional
	Transformação digital – automatizar gestão de dados para otimizar processos /recursos / Experiência Usuário / BI
Institucionais	Elaboração de estudo complementar aos Planos Diretores (PDA e PDE) – Soluções água esgoto área rural e pouco adensadas
	Revisão tarifária (ordinária e extraordinária)
	Governança interfederativa / Regionalização RM

A definição do portfólio de Projetos Estratégicos que serão desenvolvidos pela organização, e acompanhados pelo **Escritório de Projetos e Processos – EPP** passa pelo alinhamento com o planejamento estratégico da empresa e o plano de investimentos, aprovados pela alta Direção e Conselho de Administração. O processo de vinculação dos projetos do portfólio ao planejamento estratégico ocorre de maneira estruturada, por meio de uma metodologia robusta que considera as prioridades da Companhia.

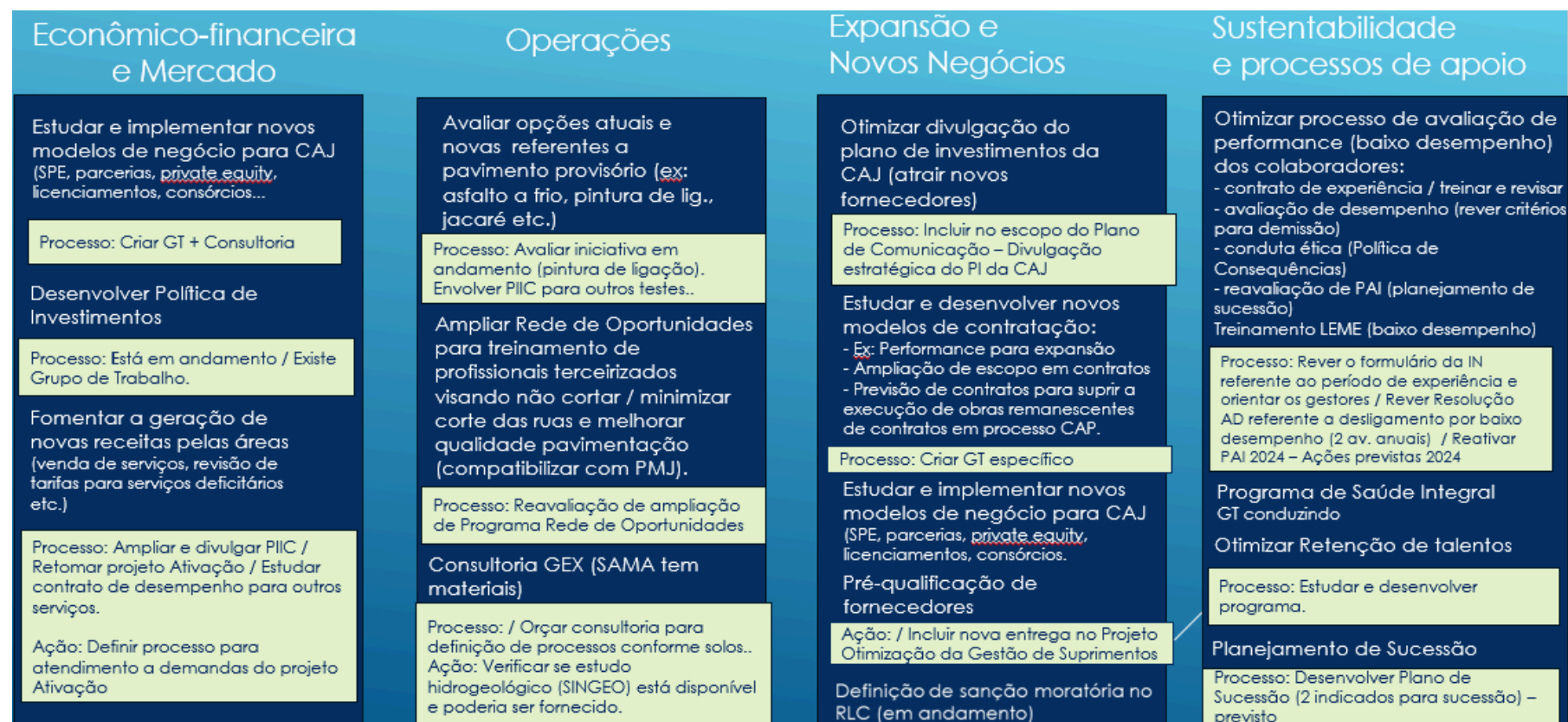
Os principais **projetos estratégicos** para o horizonte 2024 – 2028 seguem elencados abaixo:

Figura 4 – Novos projetos estratégicos

1	PROJETO SISTEMA PIRAI SUL - ETA E ADUTORAS	Implantação da ETA Pirai Sul e 20 Km de adutoras com capacidade para distribuir 750 L/s de água tratada	Paloma Meneghini	Em execução
2	PROJETO MODERNIZAÇÃO ETA PIRAI	Modernização da Estação de Tratamento de Água ETA Pirai para manter a vazão de tratamento constante em 500 L/s.	Jeison Vieira	Em execução
3	PROJETO UNIVERSALIZAÇÃO DO SES	Elaboração de Projetos de Esgotamento Sanitário das Bacias 7, 8.2, 11, Paranaguá e Morro do Meio, para ampliação do SES visando a Universalização até 2033	Cristian R. dos Santos	Em execução
4	PROJETO ETE VILA NOVA	Captação de R\$1 bilhão de recursos de terceiros para os investimentos planejados.	Gilberto Tortato	Em execução
5	PROJETO SES VILA NOVA E MORRO DO MEIO - REDES NOVAS E REFORMA	Implantação da Estação de Tratamento de Esgoto - ETE Vila Nova com capacidade para tratar uma vazão de 90 L/s (1ª etapa). Implantação de 6 Km de redes coletoras de esgoto e 17 estações elevatórias e reforma das redes existentes.	Jayne G. Paes	Em execução
6	PROJETO ETE JARDIM PARAÍSO	Implantação da Estação de Tratamento de Esgoto ETE Jardim Paraíso com capacidade para tratar a vazão de 60 L/s (1ª etapa) e 90 L/s (vazão final).	Mariana C. Lima	Em execução
7	PROJETO SES JARDIM PARAÍSO - REDES NOVAS E REFORMA	Implantação de 4,4 Km de redes coletoras de esgoto e 15 estações elevatórias e reforma das redes existentes.	Grasiela Breis	Em execução
8	PROJETO SES BACIA 10 - ETAPAS 1 E 2	Implantação de 63Km de redes coletoras de esgoto e 4 estações elevatórias	Alexandre F. de Oliveira	Em execução
9	PROJETO SES BACIAS 8.1 e 9 - PACOTES 1 AO 7	Implantação de 194 Km de redes coletoras de esgoto e 31 elevatórias.	Bianca Berndt	Em execução
10	PROJETO AMPLIAÇÃO COMPLEXO JARIVATUBA (ETE, LINHA RECALQUE, EMISSÁRIO FINAL)	Ampliação da capacidade de tratamento da ETE Jarivatuba de uma vazão de 600 L/s para 900 L/s	Lucia M. A. Rodrigues	Em execução
11	PROJETO SES VERTENTE LESTE	Aumento da cobertura de esgoto em 16,8%, 49.193 economias em 2033.	César R. Meyer	Em execução
12	GERENCIAMENTO DO LODO DAS ETES	Definição das melhores alternativas técnica, econômico-financeira, ambiental e social para o Lodo gerado nas Estações de Tratamento de Esgoto.	Gustavo Tonon	Em execução
13	PROJETO ENCERRAMENTO DAS LAGOAS JARIVATUBA	Desativação total das lagoas de tratamento de esgoto com implantação de áreas de lazer para comunidade, área para treinamento/educação ambiental e possível destinação para os resíduos gerados nas obras da CAJ e Lodo gerado nas ETES (em estudo).	Amanda Mello	Em execução
14	PROGRAMA ÁGUAS PARA SEMPRE	15 Termos de Adesão assinados até 2023	Aline de Oliveira	Em execução
15	PROJETO CONTRATO DE PERFORMANCE PARA REDUÇÃO DE PERDAS APARENTES	Assinar dois contratos de Performance para Redução de Perdas Aparentes/Comerciais e de Perdas Reais/Físicas	Clarissa C. de Sa	Em execução
16	PROJETO CONTRATO DE PERFORMANCE PARA REDUÇÃO DE PERDAS REAIS	Assinar dois contratos de Performance para Redução de Perdas Aparentes/Comerciais e de Perdas Reais/Físicas	Lucas Emanuel Martins	Em execução
17	PROJETO NOVO SISTEMA DE GESTÃO DE SANEAMENTO (SANSYS)	Implantação do novo sistema comercial	Marcelo Bittercourt	Em execução
18	PROJETO RETROFIT ETA CUBATÃO	ETA Cubatão mais eficiente e com segurança operacional. Redução prevista de 8 GWh/ano e economia de R\$ 4,45 Milhões/ano com energia elétrica.	Felipe Rodrigues	Em execução
19	PROJETOS SES MORRO DO MEIO, BACIA 7 e BACIA 8.2 (PE + OBRA)	Aumentar em 7,82%, até o ano de 2026, a cobertura da coleta de esgoto com tratamento na cidade de Joinville, em atendimento ao novo Marco Legal do Saneamento.	Marcos Lopes	Em execução
20	PROJETO BI	Novo sistema especializado de BI que extrai dados nos sistemas de origem e disponibiliza informações estruturadas para as áreas de negócio.	Rafael Eduardo da Cunha	Em execução
21	IMPLANTAÇÃO DA USINA DE RECICLAGEM		Cesar Meyer	Em execução
22	PROJETO OTIMIZAÇÃO DE ROTINAS	Melhorias no processo de solicitação de EPs, migrando o canal de entrada do e-mail para o sistema Benner; Fluxo automatizado de recebimento, aprovação e lançamento de atestados via Myplace/Benner RH Web; Fluxo automatizado de recebimento e aprovação de horas extras via Myplace; Solução para facilitar o envio e recebimento de documentação de fornecedores.	Juliana Detroz	Em execução
23	PROJETO OTIMIZAÇÃO DA GESTÃO DE SUPRIMENTOS	Papeis e responsabilidades revisados para gestão contratual até dez/2024 Definição de quais contratações serão centralizadas até dez/2024 Plano anual de contratações elaborado e implantado até dez/2024	Giuliano Silva	Em execução
24	PROJETO REGIONALIZAÇÃO DE SANEAMENTO		Cesar Meyer/Thiago	Em execução
25	PROJETO ESTUDO COMPLEMENTAR PDA E PDE PARA ÁREAS POUCO ADENSADAS		a definir	Não iniciado
26	PROJETO PLANO DE GESTÃO DE ATIVOS		a definir	Não iniciado
27	PROJETO PLANO DE AUTOMAÇÃO		a definir	Não iniciado

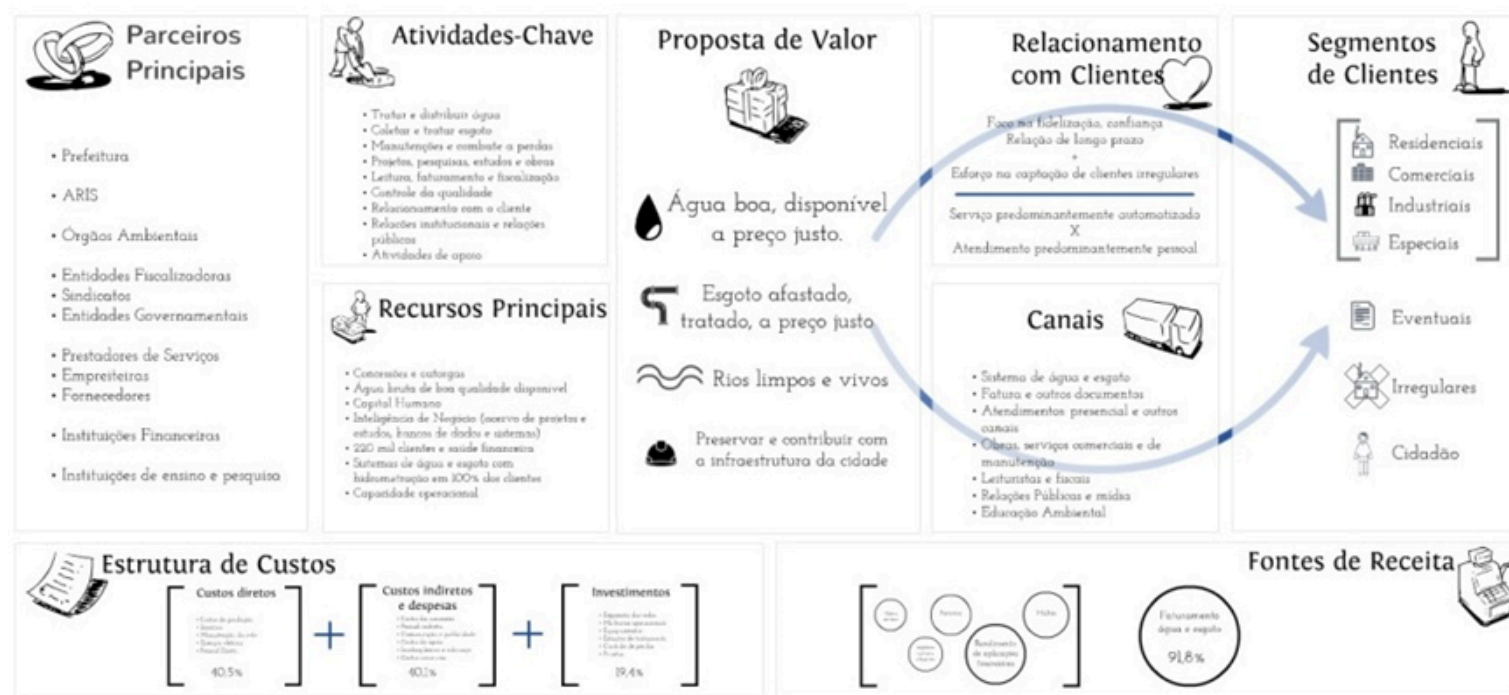
Em 2023 foram priorizados quatro processos estratégicos, os quais ainda encontram-se em andamento. Já no planejamento estratégico com vistas ao horizonte 2024-2028 foram discutidas melhorias processuais em processos existentes e outras envolvendo iniciativas em andamento, conforme ilustra-se abaixo.

Figura 5 – Novos processos estratégicos



O modelo de negócio da Companhia Águas de Joinville tem como propostas de valor a garantia de água potável, disponível a preço justo; o esgoto afastado tratado, a preço justo; rios limpos e vivos e a preservação e contribuição com a infraestrutura da cidade. Para entrega destes valores aos cidadãos joinvilenses e demais partes interessadas, a empresa possui um conjunto de atividades, recursos, parceiros, canais e estratégias de relacionamento. Pautada no método do *Business Model Canvas*, abaixo apresenta-se o modelo de negócio completo da empresa.

Figura 6 – Modelo de Negócio da Companhia Águas de Joinville



Quanto à segmentação de mercado, 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. Até 2020, a CAJ aplicava a regra de cobrança pelo consumo mínimo de 10 m³, e em 2021 passou a adotar a TBO – Tarifa Básica Operacional, a qual consiste em uma **tarifa** fixa de disponibilidade do sistema, somada à **tarifa** variável que depende do consumo de água medido no hidrômetro de cada usuário, o que se manteve em 2022 e 2023.

A Companhia Águas de Joinville, no intuito de atender uma demanda de mercado para recebimento de efluentes de estabelecimentos comerciais e industriais; aumentar a cobertura de esgoto tratado na cidade; inibir o lançamento de efluentes clandestinos ao meio ambiente, e promover uma cobrança justa e proporcional ao impacto do lançamento de efluentes na rede coletora de esgotos, possui dentro de sua estrutura de faturamento, uma cobrança diferenciada de esgoto para despejos, na rede coletora de esgotos, de efluentes de natureza não doméstica, a qual se intitula Fator "K".

Para que se promova a justiça no faturamento dos serviços de esgoto, a ARIS, agência que regula os serviços da CAJ, instituiu uma forma de cobrança diferenciada para estes usuários que contribuem com efluentes com alta carga poluidora ou em excesso, bem como dotado de resíduos de alto potencial lesivo ou de difícil tratamento.

Esgotos domésticos e industriais possuem características diferentes no que se refere às propriedades qualitativas. Os efluentes comerciais e industriais que promovem danos ou sobrecarga no sistema de coleta e tratamento de esgoto, bem como representam risco à segurança e saúde dos operadores, e danos no meio ambiente, são acrescidos pelo Fator "K", ou seja, o Fator de Carga Poluidora, que se trata de um fator de multiplicação aplicado às tarifas de esgoto de imóveis comerciais e industriais, os quais possuem valor diferente conforme o tipo de empresa.

Clientes que desejam lançar seus efluentes nas Estações de Tratamento de Esgoto da CAJ, permitindo assim desativar suas ETEs próprias, podem procurar a Companhia, para serem atendidos por nossas Estações de Tratamento, as quais operam 24 horas por dia, 7 dias por semana, com responsáveis técnicos assinando pelas estações (com anotação de responsabilidade técnica – ART, emitida pelo CREA). Nossa equipe é formada por engenheiros, técnicos e operadores qualificados e capacitados em suas respectivas funções. A responsabilidade pelo tratamento do efluente passa a ser da CAJ.

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 2 – Segmentação de mercado:

Segmentos	Economias		Ligações	
	Água	Esgoto	Água	Esgoto
Industrial	1.444	479	1.164	387
Comercial	17.090	10.026	12.993	7.060
Pública	699	349	537	263

Residencial	230.011	89.962	149.824	43.296
Total	249.244	100.816	164.518	51.006
Tarifa Social	6.114	1.605	5.958	1.548

Base: Dez/2023

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 Águas de Joinville de 26/04/2022, 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, e eleito representante dos colaboradores.

A Companhia tem 4 (quatro) 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 Administrativo-Financeiro, Diretor de Expansão e Diretor Operacional. Além disso a empresa dispõe de cargos de Assessor, Gerentes e Coordenadores.

Desde 2018, para adequação à Lei 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, a Companhia conta com a área de Controle Interno, Conformidade e de Riscos.

Conselho de Administração:

Giancarlo Schneider	Presidente
Daniel Augusto Hoffmann	Vice-presidente
Raul Bergson de Oliveira	Conselheiro
Julio de Oliveira Moreira	Conselheiro
Fabio Rodrigo Schatzmann	Conselheiro – Membro Independente
Valdecio de Oliveira	Conselheiro – Membro Independente
Thiago Alberto Amorim	Conselheiro – Representante dos Empregados

Diretoria:

Sidney Marques de Oliveira Junior	Diretor-Presidente
André Domingos Romero Castro	Diretor Administrativo-Financeiro
Cesar Rehnolt Meyer	Diretor de Expansão
Janine Smania Alano	Diretor Operacional

Conselho Fiscal Titulares:

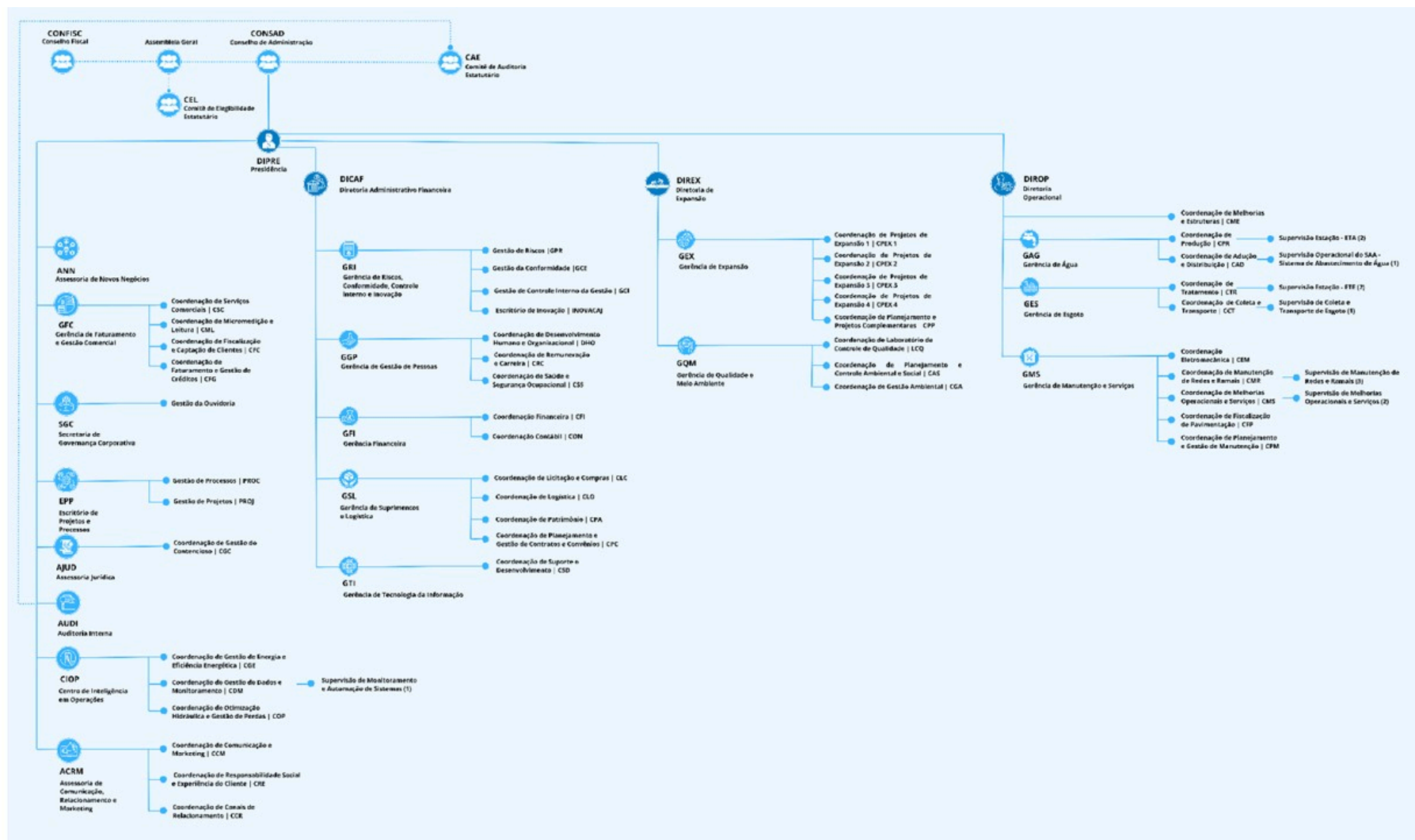
Luiz Cláudio Gubert	Presidente
---------------------	------------

Samara Perfeito Nunes	Membro
Maurício Woehl Junior	Membro

Conselho Fiscal Suplentes:

Christian Chermak	Membro
Elizia Roberta Mafra	Membro
Maria Cristina dos Santos de Santana	Membro

Figura 6 – Organograma da CAJ



Por ser uma empresa pública, de direito privado, a Companhia possui orçamento próprio, o qual segue os preceitos da Contabilidade Comercial. A Companhia elabora ao final de cada ano o Orçamento para o quinquênio seguinte, sendo mensalmente acompanhado o resultado para garantir a execução do planejado, em especial através da AGM – Avaliação Gerencial Mensal, sistema de reunião instituído desde 2008 e em atividade até o momento atual.

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 prestam conta das atividades em andamento e são discutidas as soluções para as dificuldades apontadas pelas equipes.

5. PLANO ESTRATÉGICO

O saneamento básico desempenha um papel fundamental na promoção da saúde, qualidade de vida e preservação ambiental. No entanto, alcançar níveis adequados de saneamento em uma comunidade, cidade ou país requer não apenas a implementação de infraestrutura física, mas também uma abordagem estratégica e coordenada. Nesse contexto, o planejamento estratégico emerge como uma ferramenta crucial para orientar e otimizar as ações voltadas ao saneamento.

O planejamento estratégico no saneamento vai além da simples construção de instalações e redes; ele envolve uma análise abrangente das necessidades presentes e futuras, considerando fatores como crescimento populacional, mudanças climáticas, urbanização e aspectos socioeconômicos. Ao antecipar desafios e identificar oportunidades, o planejamento estratégico possibilita uma alocação eficiente de recursos, garantindo a sustentabilidade das iniciativas de saneamento ao longo do tempo.

Além disso, o planejamento estratégico no saneamento incorpora uma visão integrada, conectando diferentes componentes do sistema, como abastecimento de água, coleta e tratamento de esgoto, gestão de resíduos sólidos e educação ambiental. Essa abordagem holística contribui para a eficácia das ações, minimizando impactos adversos e maximizando os benefícios para a comunidade.

O Planejamento Estratégico na Companhia Águas de Joinville foi oficialmente implementado em 2007, com apoio da CAGECE e Fundação Dom Cabral. Os objetivos, as estratégias, as iniciativas (projetos e processos) e metas são estabelecidos sempre considerando um horizonte de cinco anos, em consonância com o processo de elaboração do orçamento empresarial e com as diretrizes do Plano Municipal de Saneamento Básico, o Marco Regulatório atual do Saneamento, o Plano Diretor de Água e o Plano Diretor de Esgoto.

Desde a sua implantação, a Companhia já utilizou várias metodologias de gestão, buscando sempre aperfeiçoar cada uma das etapas de elaboração do seu planejamento. A ideia é que o processo de planejamento estratégico da organização consiga cada vez mais direcionar as ações estratégicas, garantindo, assim, o alcance das metas de universalização do Novo Marco do Saneamento, o engajamento dos funcionários, a satisfação dos usuários e da sociedade, a parceria com os fornecedores, o desenvolvimento sustentável, e, por consequência, a valorização da Companhia enquanto instituição.

5.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Dados os desafios impostos pelo Novo Marco Regulatório do Saneamento Básico, a Companhia fez adequações em sua missão e visão, especialmente no que tange às oportunidades de atuação futura.

Missão: Prestar serviços de saneamento com eficiência e eficácia para melhoria da qualidade de vida na cidade de Joinville e região.

Visão: Ser a melhor prestadora de serviço de saneamento do Brasil na percepção dos usuários, sendo motivo de orgulho para população de Joinville e região.

Valores: *Clientes satisfeitos:* Eles são a razão de nossa existência; *Pessoas respeitadas e comprometidas.* São elas que tornam tudo possível; *Conduta ética, profissional e transparente:* É isso que nos proporciona credibilidade; *Sustentabilidade econômica, social e ambiental:* É o que nos dá perspectiva do amanhã.

5.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA CAJ E ODS – OBJETIVOS DE SUSTENTABILIDADE DO MILÊNIO

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.

Além disso, a CAJ realizou em 2022 pesquisa para revisão da sua Matriz de Materialidade. Os resultados tabulados, conforme avaliação dos públicos pesquisados (interno e externo) seguem apresentados abaixo:

Sigla	Aspecto ESG	Público	
		Externo	Interno
G1	G - Ética, Integridade e transparência	3,21	3,58
G2	G - Conformidade Legal	2,93	3,30
G3	G - Gestão de Riscos	2,82	3,07
G4	G - Saúde Financeira	2,83	3,27
G5	G - Gestão da Qualidade e melhoria contínua	2,97	3,03
G6	G - Pesquisa, desenv. E inovação	2,80	2,70
A1	A - Universalização do esgotamento sanitário	3,22	3,55
A2	A - Universalização do abastecimento de água	3,54	3,46
A3	A - Gestão dos Recursos Hídricos	3,20	3,33
A4	A - Gestão da Biodiversidade e uso do solo	2,77	2,62
A5	A - Gestão das emissões de gases e das mud.	2,56	2,63
A6	A - Gestão dos resíduos e subprodutos	2,86	2,81
S1	S - Gestão da diversidade, igualdade e inclusão	2,26	2,68
S2	S - Gestão da saúde e segurança ocupacional	2,76	3,23
S3	S - Gestão de carreira e treinamento (colabora	2,53	3,18
S4	S - Relacionamento com a comunidade	3,21	3,10
S5	S - Gestão dos fornecedores e de outros parce	2,79	2,89

Interesse das partes interessadas



Temas materiais considerados altíssimos pela CAJ e pelas partes interessadas externas:

G1 – Ética, Integridade e Transparência

A1 – Universalização do esgotamento sanitário

A2 – Universalização do abastecimento de água

A3 – Gestão dos Recursos Hídricos

S4 – Relacionamento com a comunidade

6. ONDE ESTAMOS

Para a Companhia o ano de 2023 foi um período de grandes contratações, visando a realização do seu Plano de Investimentos.

Figura 7 – Plano de Investimentos 2024-2028

Plano de Investimentos	2024	2025	2026	2027	2028	Total
Água	117.438	126.291	123.422	104.372	98.373	569.896
Obras Tratamento	9.740	32.120	50.095	29.914	22.358	144.227
Obras Distribuição	19.482	-	7.445	17.129	35.211	79.268
Melhorias Operacionais Tratamento	34.710	34.642	6.108	4.459	4.263	84.182
Melhorias Operacionais Distribuição	53.506	59.530	59.773	52.870	36.540	262.220
Esgoto	117.735	128.918	216.331	175.039	163.700	801.724
Obras Tratamento	31.423	13.606	45.046	33.798	101.538	225.411
Obras Coleta	63.392	97.322	156.020	119.559	47.075	483.369
Melhorias Operacionais Tratamento	9.688	5.938	3.501	10.700	4.898	34.726
Melhorias Operacionais Coleta	13.232	12.052	11.764	10.982	10.189	58.218
Outros	7.265	6.182	3.165	2.618	2.264	21.494
Melhorias Institucionais	4.142	1.938	1.455	953	1.589	10.078
Obras Institucionais	3.122	4.244	1.710	1.665	675	11.416
Total Geral	242.438	261.391	342.918	282.030	264.337	1.393.114

Em 2023 foram estabelecidos 23 Projetos Estratégicos, que utilizaram as boas práticas de gerenciamento de projetos definidas pelo EPP na Base de Conhecimento e tiveram a execução monitorada e controlada pela equipe de Gestão de Projetos do EPP, com foco no controle de cronograma físico-financeiro e de marcos de entrega para o ano 2023. Dentre os Projetos Estratégicos, destacamos:

<p>PROJETO SISTEMA PIRAI SUL – ETA E ADUTORAS</p>	<p>Em atendimento ao Plano Diretor de Água da CAJ, o projeto consiste na implantação de nova estação de tratamento de água no trecho sul do rio Piraí, a ETA Piraí Sul, localizada entre a GM e o eixo de acesso sul, com capacidade para tratar 750 L/s e com tecnologia de tratamento avançada. A nova ETA, que será contratada em 2024 através da 1ª Licitação internacional da CAJ, atenderá prioritariamente à zona sul de Joinville, dará mais flexibilidade ao sistema operacional, sendo um terceiro ponto produtor de água, bem como permitirá o atendimento às demandas reprimidas em Joinville e municípios vizinhos. Em 2023 foram implantados cerca de 8Km da adutora, que representa 80% da obra concluída. Também está prevista a implantação de um novo reservatório na região do bairro João Costa.</p>
<p>PROJETO MODERNIZAÇÃO ETA PIRAI</p>	<p>Modernizar e adequar a estrutura da estação de tratamento de água ETA Piraí para garantir a capacidade de tratamento de uma vazão de 500L/s em todos os períodos do ano, solucionando as limitações em período de intensa precipitação, e atendendo aos padrões de potabilidade da água. Está dentro do escopo implantar um novo bombeamento de água bruta, novos filtros, Estação de tratamento de lodo gerado na unidade – ETL e reservatório de água tratada, além reforma e adequação hidráulica, estrutural e elétrica das atuais estruturas. O projeto foi concluído em 2023 e as obras serão iniciadas em 2024.</p>

<p>PROJETO CONTRATO DE PERFORMANCE PARA REDUÇÃO DE PERDAS</p>	<p>Potencializar a redução das perdas de água por meio de contratação de ações por performance, a qual remunera o contratado pelo resultado das ações e utiliza a experiência do mercado em benefício da companhia. Para redução das perdas aparentes/comerciais foram contratados serviços de fiscalização, censo cadastral, substituição de hidrômetros, retirada de fraudes e ligações clandestinas. Os serviços contratados foram executados até o mês de julho, no mês seguinte iniciou a apuração dos resultados que tem duração de 12 meses. Até dezembro o contrato atingiu um percentual 104% de performance em relação a meta esperada de incremento de volume faturado. Com relação as perdas reais/físicas, em julho foi realizada a contratação de obras de setorização em DMCs (Distritos de Medição e Controle), instalação de VRPs para a redução da pressão na rede de abastecimento, pesquisa e conserto de vazamentos, e realização de obra estruturantes na zona sul do município. Os trabalhos de campo iniciaram em novembro e se estendem até abril de 2025, com esta contratação estima-se reduzir em 33% o volume perdido de água nesta região. As ações realizadas em 2023 resultaram em recorde na redução de perdas de água, alcançando o índice de 37,6% (abaixo da média nacional, 40,1%).</p>
<p>PROJETO UNIVERSALIZAÇÃO DO SANEAMENTO</p>	<p>Estruturar atividades para captação de recursos com agentes financiadores nacionais (CEF, BRDE, BNDES) e internacionais (AFD, BID) e contratar projetos de sistema de esgotamento sanitário, que possibilitarão a execução de obras futuras para o atingimento da universalização de esgoto, 90% de cobertura até o ano 2033. Em 2023, Projetos de ampliação do esgotamento sanitário foram concluídos e permitirão que obras sejam realizadas a partir de 2024. O contrato de empréstimo com a Agência Francesa de Desenvolvimento – AFD no valor de 45 milhões de Euros está sendo executado com sucesso, e em dezembro foi assinado contrato de empréstimo com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID no valor de 128 milhões de dólares, garantindo os recursos necessários aos investimentos planejados.</p>

PROJETO ESGOTAMENTO SANITÁRIO VILA NOVA	Implantar/recuperar sistema coletor de esgoto e executar a Estação de Tratamento de Esgoto – ETE Vila Nova com capacidade para tratar 90 L/s (1ª etapa) e 180 L/s (vazão final), e que receberá o esgoto coletado nos bairros Vila Nova e Morro do Meio. Estão sendo implantados 6 km de redes coletoras de esgoto, 12 estações elevatórias e reforma da rede existente. Em 2023 foi concluído o projeto da ETE e iniciada a obra, com previsão de entrar em operação em 2025. Representa cerca de 4,5% de aumento da cobertura de esgoto no município.
PROJETO ESGOTAMENTO SANITÁRIO JARDIM PARAÍSO	Implantar e recuperar sistema coletor de esgoto e a Estação de Tratamento de Esgoto – ETE Jardim Paraíso com capacidade para tratar 60 L/s (1ª etapa) e 90 L/s (vazão final), e que receberá o esgoto coletado nos bairros Jardim Paraíso, Jardim Sofia, Vila Cubatão e Bom Retiro. Estão sendo implantados 6 km de redes coletoras de esgoto, 10 estações elevatórias além da reforma da rede existente. Em 2023 foi executada a obra de implantação da ETE, que está 82% executada com previsão de entrar em operação em 2024. Representa cerca de 3,7% de aumento da cobertura de esgoto no município.
PROJETO ESGOTAMENTO SANITÁRIO BACIA 10 – BOA VISTA	Implantar redes coletoras de esgoto e 4 estações elevatórias no bairro Boa Vista. A obra foi dividida em duas etapas, sendo que a 1ª foi concluída em 2022, totalizando 44 km de redes de esgoto e 2 estações elevatórias implantadas. A 2ª etapa avançou em 2023, com a implantação de 37Km de redes coletoras e 2 estações elevatórias de esgoto, a obra está 80% concluída. Representa cerca de 3% de aumento da cobertura de esgoto no município.
PROJETO ESGOTAMENTO SANITÁRIO BACIAS 8.1 e 9 – ZONA SUL	Implantar 194 Km de de redes coletoras de esgoto e 31 elevatórias. A obra do sistema de esgotamento sanitário (SES) das Bacias 8.1 e 9 contempla grande parte da região Sul do município de Joinville, e em função da extensão de rede, o projeto foi subdividido em 6 etapas, das quais 4 foram executadas e 2 permanecerão em andamento em 2024. A obra está 80% concluída e representa cerca de 9% de aumento da cobertura de esgoto no município.

Ampliação do Complexo Jarivatuba, composto de Estação de Tratamento de Esgoto ETE Jarivatuba, linha de recalque e emissário final	O objetivo principal do projeto é ampliar o sistema de esgotamento sanitário Jarivatuba para atender as demandas futuras e possibilitar a expansão da cobertura de esgoto com vistas a universalização. O projeto é composto pela ampliação da 1ª etapa da ETE Jarivatuba, para vazão de 900 L/s, duplicação da linha de recalque desde a Estação Elevatória de Esgoto EEE Florianópolis até entrada da ETE, e implantação de um emissário subaquático para lançamento do efluente final da ETE na Baía Babitonga. Em 2023 foi iniciado o Estudo de Concepção para a ampliação das unidades e, posteriormente, será contratado o projeto executivo e execução da obra.
---	--

Para realizar todos os investimentos planejados e manter a saúde financeira, a Companhia busca a captação de recursos de terceiros. Em 2023, estiveram em execução 11 (onze) contratos de empréstimos já assinados, dos quais podemos destacar o contrato firmado com a Agência Francesa de Desenvolvimento – AFD em junho de 2022, no valor de €45 milhões e que já foi 20% executado. No final de 2023 a Companhia assinou um novo contrato de empréstimo no valor de US\$128 milhões com o Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, garantindo boa parte dos recursos necessários aos investimentos dos próximos anos.

A receita líquida da Companhia em 2023, desconsiderando receita de construção, foi de R\$ 340,9 milhões, sendo 78% decorrente de serviço de água e 22% do serviço de esgoto. Em relação ao ano anterior houve um crescimento de 20%. O reajuste aplicado em março de 2023 foi de 5,78%, referente ao IPCA acumulado de 2022. A assertividade do planejamento de vendas frente ao resultado atingido da ROL foi de 101,32%.

O Lucro Líquido da Companhia acumulado em dezembro de 2023 foi de R\$ 128.162 milhões, o que representou 37,59% da Receita Operacional Líquida.

O EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) acumulado de dezembro de 2023, que representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem contar impostos e outros efeitos financeiros, foi de R\$ 155.208 milhões, uma margem de 45,52%.

Quadro 3 – Resultados corporativos 2023:

INDICADORES CORPORATIVOS	Peso	Meta Mínima	Meta Orçada	Resultado
Plano de Investimentos	Gatilho PI GEX	82.921	118.458	119.068
	30%	143.596	205.137	209.015
Atendimento ao Tempo de Resposta	25%	70,0%	75,0%	80%
Índice de Perdas por Ligação/dia	25%	469	454	416
Índice de Cobertura de Esgoto	20%	44,6%	45,2%	45,5%

Base: dez/2023

Quadro 4 – Situação financeira da empresa em 2023

Demonstrativos Financeiros

Demonstração do Valor Adicionado	2.023
1) RECEITAS	573.501
Vendas de mercadorias, produtos e serviços	354.179
Outras receitas	11.592
Receitas Relativas à Construção de Ativos Próprios	210.404
Perdas no Recebimento de Créditos	-2.674
2) INSUMOS ADQUIRIDOS DE TERCEIROS	-328.570
Custos dos produtos, das mercadorias e dos serviços vendidos	-5.238

Materiais, energia, serviços de terceiros e outros	-112.928
Outros	-210.404
3) VALOR ADICIONADO BRUTO	-244.931
4) RETENÇÕES	-28.719
Depreciação, Amortização e Exaustão	-28.719
5) VALOR ADICIONADO LÍQUIDO PRODUZIDO PELA ENTIDADE	216.212
6) VALOR ADICIONADO RECEBIDO EM TRANSFERÊNCIA	33.000
Receitas Financeiras	33.000
7) VALOR ADICIONADO TOTAL A DISTRIBUIR	249.212
8) DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO	-249.212
Pessoal	-64.018
Impostos, Taxas e Contribuições	-35.581
Remuneração de Capitais Terceiros	-21.451
Remuneração de Capitais Próprios	-29.065
Lucros Retidos do Exercício	-99.097

***Exercício findo em 31 de dezembro de 2023 (Em milhares de reais)**

Margem EBITDA

DRE	2023
	Real
Receita Operacional Bruta	369.657
(-) Deduções	28.718
= Receita Operacional Líquida	340.940
(-) Custos e Despesas	212.234
(-) Outros Resultados Operacionais	2.216
(+) Depreciações/Amortizações	28.719
= EBITDA	155.208
(-) Depreciações	28.719
(-) Resultado Financeiro	(11.472)
= Lucro Operacional	137.961
(-) IRPJ e CSLL	9.799
= Lucro Líquido	128.162
Margem EBITDA	45,52%

Margem Líquida	37,59%
----------------	--------

*Receita Operacional Bruta sem Receita de Construção

** Exercício findo em 31 de dezembro de 2023 (Em milhares de reais)

Quadro 5 – Comparativo Demonstrativo

	2022	2023
Receita Líquida	283.571	340.940
EBITDA	113.448	155.208
Lucro Líquido Do Exercício	89.546	128.162
Ativo Circulante	182.082	202.046
Ativo Realizável a Longo Prazo	156.274	162.856
Ativo Permanente	683.900	867.821
Passivo Circulante	72.785	82.463
Passivo Não Circulante	292.818	395.884
Patrimônio Líquido	656.652	754.376
Dívida Líquida	65.501	158.721
Juros Sobre Capital Próprio	21.267	29.065

Quadro 6 – Comparativo Indicadores

INDICADORES	2022	2023
Margem EBITDA	40,01%	45,52%

Margem Líquida	31,58%	37,59%
Rentabilidade do PL	13,64%	16,99%
Liquidez Corrente	2,50	2,45
Dívida Líquida/PL	0,10	0,21
Dívida Líquida/EBITDA	0,58	1,02
Endividamento	35,76%	38,80%

Quadro 7 – Evolução da ampliação da cobertura de esgoto nos últimos 10 anos

Ano	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
% cobertura de esgoto na cidade	24,23%	31,47%	31,34%	32,33%	34,10%	40,01%	40,74%	40,74%	43,6%	45,5%

7. ONDE PRETENDEMOS CHEGAR

Para fazer frente a cerca de R\$1,7 Bilhões em investimentos necessários à **universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário até 2033*** a captação de recursos de terceiros é fator condicionante, através de contratos de empréstimos, uma vez que os recursos próprios são insuficientes para fazer frente aos investimentos planejados. Além dos contratos já existentes – CEF, BRDE e AFD – Agência Francesa de Desenvolvimento, em 2022 a CAJ assinou contrato com o BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento no valor de US\$128MM. Com esses contratos, será possível atingir 72% de cobertura de esgotamento sanitário, além de ampliar e melhorar a eficiência do sistema de abastecimento de água e reduzir as perdas de água.

O Orçamento Empresarial de 2024 aprovado pelo Conselho de Administração em 26/10/2023 prevê uma mobilização de recursos, ao longo do exercício, da ordem de R\$ 566,297 milhões, destinados à operação, manutenção e administração dos sistemas e a execução de um programa de investimentos, visando à ampliação, melhoria e implantação de sistemas de abastecimento de água e

esgotamento sanitário, bem como de seu fortalecimento institucional. Em geral, o balanço orçamentário entre as origens e aplicações dos recursos, indica um saldo positivo de R\$ 41,422 milhões.

7.1 Indicadores e metas estratégicas:

Os indicadores e metas estratégicas da Companhia têm vinculação direta com os objetivos estratégicos organizacionais e refletem a eficiência e eficácia na execução dos processos e projetos, sejam eles estratégicos, táticos ou operacionais.

A utilização de indicadores no setor de saneamento desempenha um papel crucial na avaliação do desempenho, monitoramento de metas e tomada de decisões informadas. Esses indicadores oferecem métricas mensuráveis que possibilitam uma análise objetiva do progresso alcançado nas áreas de abastecimento de água e coleta e tratamento de esgoto e outros aspectos relacionados ao saneamento básico. Ao empregar indicadores específicos, as organizações e entidades responsáveis podem identificar áreas críticas, antecipar problemas potenciais e aprimorar continuamente suas práticas para garantir a eficácia e eficiência dos serviços prestados à comunidade.

A metodologia OKR (Objectives and Key Results) surge como uma abordagem estratégica valiosa para o setor de saneamento, proporcionando uma estrutura clara para estabelecer e alcançar metas. A definição de objetivos claros, mensuráveis e alcançáveis, associados a resultados-chave que refletem o progresso, oferece uma direção estratégica coesa. No contexto do saneamento, os OKRs podem ser aplicados para estabelecer metas ambiciosas de cobertura de serviços, melhoria da qualidade da água e redução de impactos ambientais. Ao implementar a metodologia OKR, as organizações podem alinhar equipes, otimizar recursos e manter um foco constante na melhoria contínua, impulsionando a eficiência e a eficácia das iniciativas de saneamento.

Visando garantir ciclos de acompanhamentos menores, bem como maior simplicidade na definição e acompanhamento dos indicadores estratégicos da CAJ, utilizou-se a metodologia OKR em convergência com o BSC, conforme ilustrado a seguir.

Resultados corporativos 2023:

INDICADORES CORPORATIVOS	Peso	Meta Mínima	Meta Orçada	Resultado
Plano de Investimentos	Gatilho PI GEX	82.921	118.458	119.068
	30%	143.596	205.137	209.015
Atendimento ao Tempo de Resposta	25%	70,0%	75,0%	80%
Índice de Perdas por Ligação/dia	25%	469	454	416
Índice de Cobertura de Esgoto	20%	44,6%	45,2%	45,5%

As metas estabelecidas para os próximos cinco anos seguem apresentadas na tabela a seguir:

Gatilhos:

Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
EBITDA	37,2%	41,7%	47,2%	49,3%	51,8%

Perspectiva Financeira:

Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
Lucratividade	25,53%	26,68%	32,15%	33,68%	34,79%
Cumprimento orçamentário do PI	100%	100%	100%	100%	100%
Cumprimento orçamentário da ROL	100%	100%	100%	100%	100%

Perspectiva Mercado:

Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
Índice de reclamação de problemas (Meta Concessão)	<5	<5	<5	<5	<5
Favorabilidade da imagem	50%	55%	60%	65%	65%
Atendimento ao Tempo de Resposta	84%	86%	88%	89%	90%
Resolutividade das solicitações recebidas*	75%	80%	85%	90%	90%

* Será acompanhado ao longo de 2024 para estabelecimento de meta.

Perspectiva Operações:

Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
IDQAd – Índice de Qualidade da Água Distribuída	99,3%	99,3%	99,3%	99,3%	99,3%
IDSA – Índice de Disponibilidade dos Serviços de Água	97,88%	98,18%	98,48%	98,50%	98,50%
Índice de Perdas por Ligação (Concessão)	375	364	334	321	305
Índice de Perdas Totais (Concessão)	34,8%	33,6%	31,5%	30,8%	29,7%
Índice de eficiência energética de água	0,5	0,5	0,47	0,43	0,44
IQEt – Índice de Qualidade do Efluente Tratado	100%	100%	100%	100%	100%
Índice de eficiência energética de esgoto	0,81	0,80	0,80	0,77	0,77
Índice de remoção de DBO nas ETES Concessão)	<70 <50	<70 <50	<70 <50	<70 <50	<70 <50

* Será acompanhando ao longo de 2024 para estabelecimento de meta.

Perspectiva Expansão de Negócios/Universalização:

Indicador	2024	2025	2026	2027	2028
Cobertura de Esgoto	50,1%	57%	64%	68%	70%
% de evolução dos marcos físicos dos projetos de expansão	100%	100%	100%	100%	100%
% de evolução dos marcos dos projetos de novos negócios/produtos	–	–	–	–	–
Índice de economias residenciais atendidas com rede coletora/tratamento de esgoto (Concessão)	54,6%	56,3%	58,3%	65,4%	68,2%
Índice de economias residenciais com rede de abastecimento de água (Concessão)	99%	99%	99%	99%	99%

6.1 Critério para estabelecimento das metas:

A Companhia utiliza a técnica SMART para estabelecimento das suas metas. Esta técnica ajuda a **definir expectativas de metas claras e objetivas para maximizar o alcance dos resultados**.

O SMART é um acrônimo que significa:

S – Specific – Específico: Quanto mais específica e objetiva for a meta, mais chances terá de ser atingida porque todos os envolvidos nessa busca terão um claro entendimento do que precisam realizar.

M – Mensurable – Mensurável: É necessário que haja critérios para que o progresso possa ser mensurado, medido, quantificado.

A – Attainable – Alcançável: A meta deve desafiar, mas de nada vale estabelecer um objetivo empresarial que não pode ser alcançado. Metas inatingíveis geram frustração e desmotivação da equipe.

R – Relevant – Relevante: Os resultados devem agregar valor para a organização. Precisam estar vinculados ao planejamento e demonstrar o êxito ou fracasso de iniciativas ou processos importantes.

T – Time-based – Temporal: As metas devem ter um prazo para sua realização e cumprimento.

6.2 Critério para estabelecimento de referenciais comparativos:

Todos os indicadores estratégicos devem ter referenciais comparativos. Benchmarking é uma prática de gestão utilizada pelas organizações de classe mundial para estabelecer posições de liderança, através da identificação de padrões de classe mundial para produtos, processos e práticas organizacionais. Para determinação de referencial comparativo devem ser considerados pelo menos 3 dos critérios abaixo:

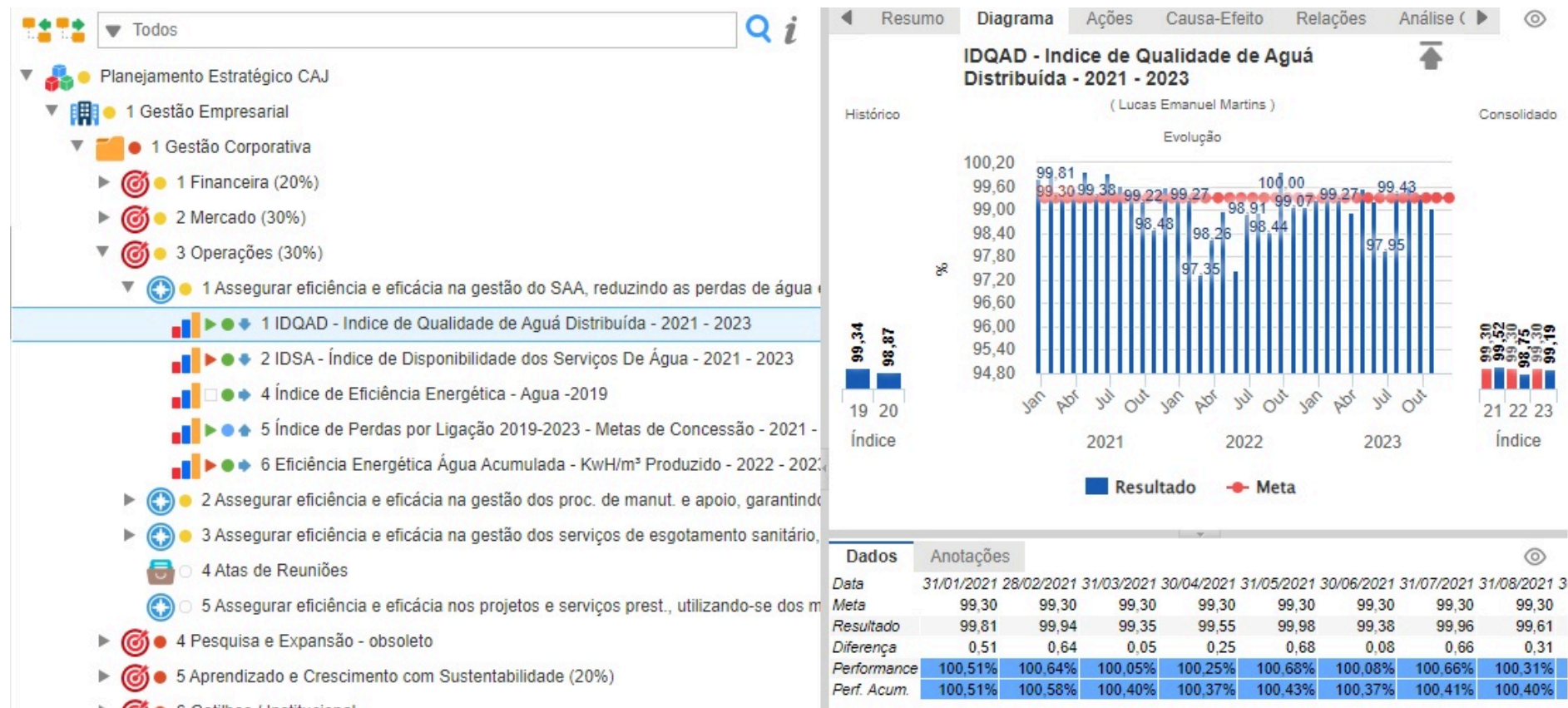
- Empresa do mesmo segmento ou com atividades similares, inclusive privadas;
- Porte da organização ou da cidade similar;
- Número de ligações ou economias de água ou esgoto similar;
- Ter práticas de disseminação contínua do aprendizado e uso das melhores práticas (participação em eventos, prêmios etc.);
- Promover a melhoria de desempenho dos indicadores de desempenho do negócio (possuir processo acompanhamento contínuo de indicadores);
- Atender aos Critérios de Excelência do PNQ (ter participado do PNQS ou Prêmio da Qualidade que tenha como base o MEG).
- Ter algum outro critério relevante para a CAJ, justificado.

Visando dar suporte às análises e orientações decorrentes dos procedimentos citados, em 2021 foi criado o Escritório de Inovação da CAJ.

6.3 Reunião de AGM – Avaliação Gerencial Mensal

Reunião estratégica, de caráter informativo, cujo objetivo é a apresentação dos resultados dos indicadores estratégicos da Companhia Águas de Joinville, bem como apresentação das ações em andamento e prevista para correção de desvios identificados.

Todos os indicadores estratégicos da CAJ estão preenchidos no Módulo Performance Manager da ferramenta Interact Solutions, orientados pelos objetivos estratégicos de cada ano, conforme figura abaixo.



A manutenção do Planejamento estratégico se dá por meio das reuniões do NPE – Núcleo de Planejamento Estratégico, composto por um grupo de funcionários com experiência na gestão do negócio.

As reuniões do NPE ocorrerem previamente às **AGMs** e as pautas, atas e documentos são registrados no sistema Planner.

8. COMO CHEGAREMOS LÁ

Conforme o orçamento plurianual aprovado em 30 de Novembro de 2022, serão investidos R\$ **1.393.114 milhões** no período de 2024 a 2028.

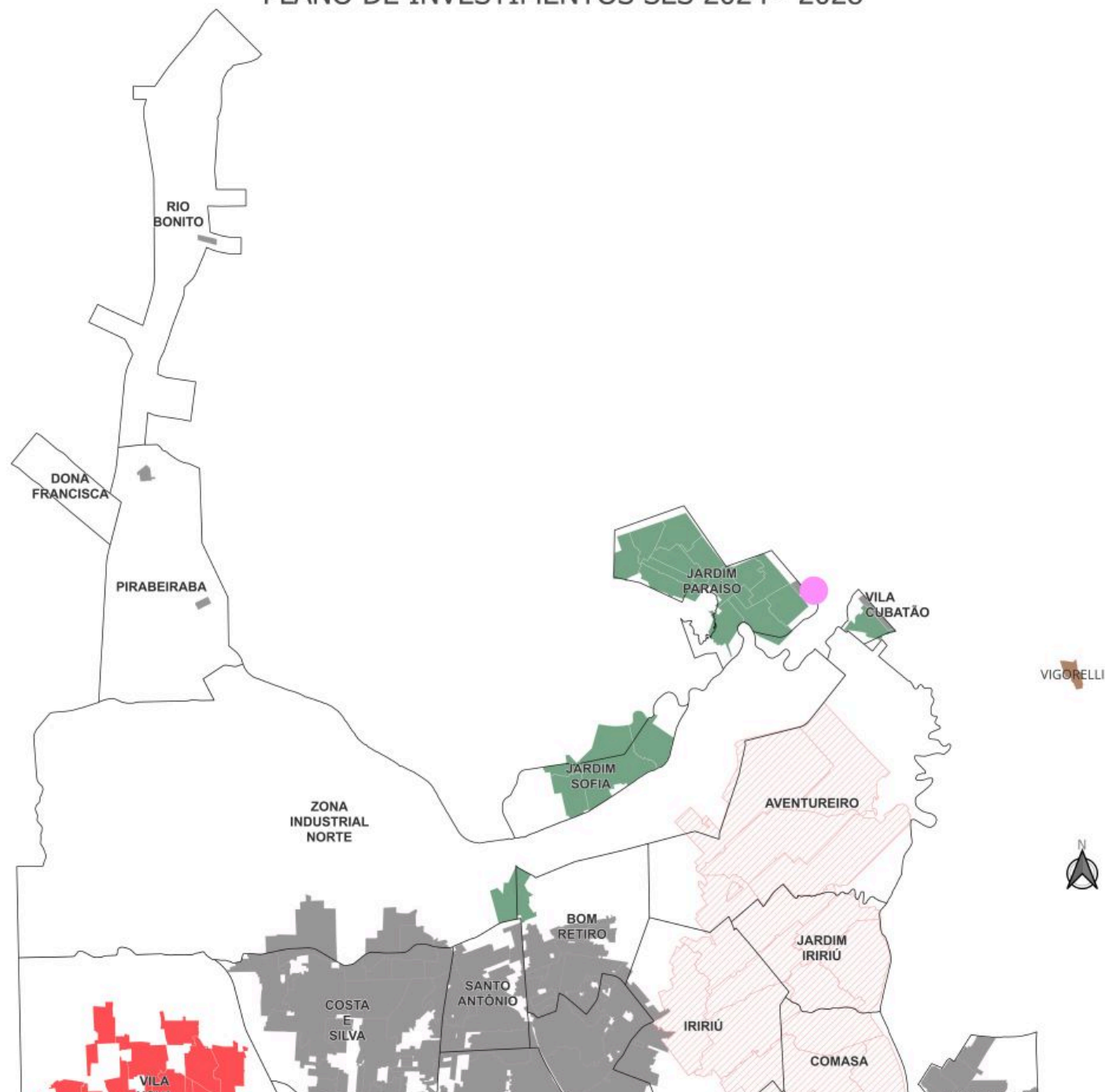
Nos itens seguintes são apresentados os valores orçados para fazerem frente a realização das políticas públicas da empresa no período de 2024 a 2028.

Grupo	ANO 2024	ANO 2025	ANO 2026	ANO 2027	ANO 2028	TOTAL GERAL 2024-2028
Obras de Água – Tratamento	9.740	32.120	50.095	29.914	22.358	144.227
Obras de Água – Distribuição	19.482	–	7.445	17.129	35.211	79.268
Melhorias Operacionais Água – Tratamento	34.710	34.642	6.108	4.459	4.263	84.182
Melhorias Operacionais Água – Distribuição	53.506	59.530	59.773	52.870	36.540	262.220
Obras de Esgoto – Tratamento	31.423	13.606	45.046	33.798	101.538	225.411
Obras de Esgoto – Coleta	63.392	97.322	156.020	119.559	47.075	483.369
Melhorias Operacionais Esgoto – Tratamento	9.688	5.938	3.501	10.700	4.898	34.726
Melhorias Operacionais Esgoto – Coleta	13.232	12.052	11.764	10.982	10.189	58.218
Melhorias Institucionais	4.142	1.938	1.455	953	1.589	10.078
Obras Institucionais	3.122	4.244	1.710	1.665	675	11.191
Total Geral	242.438	261.391	342.918	282.030	264.337	1.393.114

Os maiores desafios dizem respeito a ampliação da cobertura de esgoto, cuja meta é 90% até 2033.

Abaixo segue o mapa de expansão da cobertura de esgoto considerando o plano de investimentos previsto até 2028.

PLANO DE INVESTIMENTOS SES 2024 - 2028

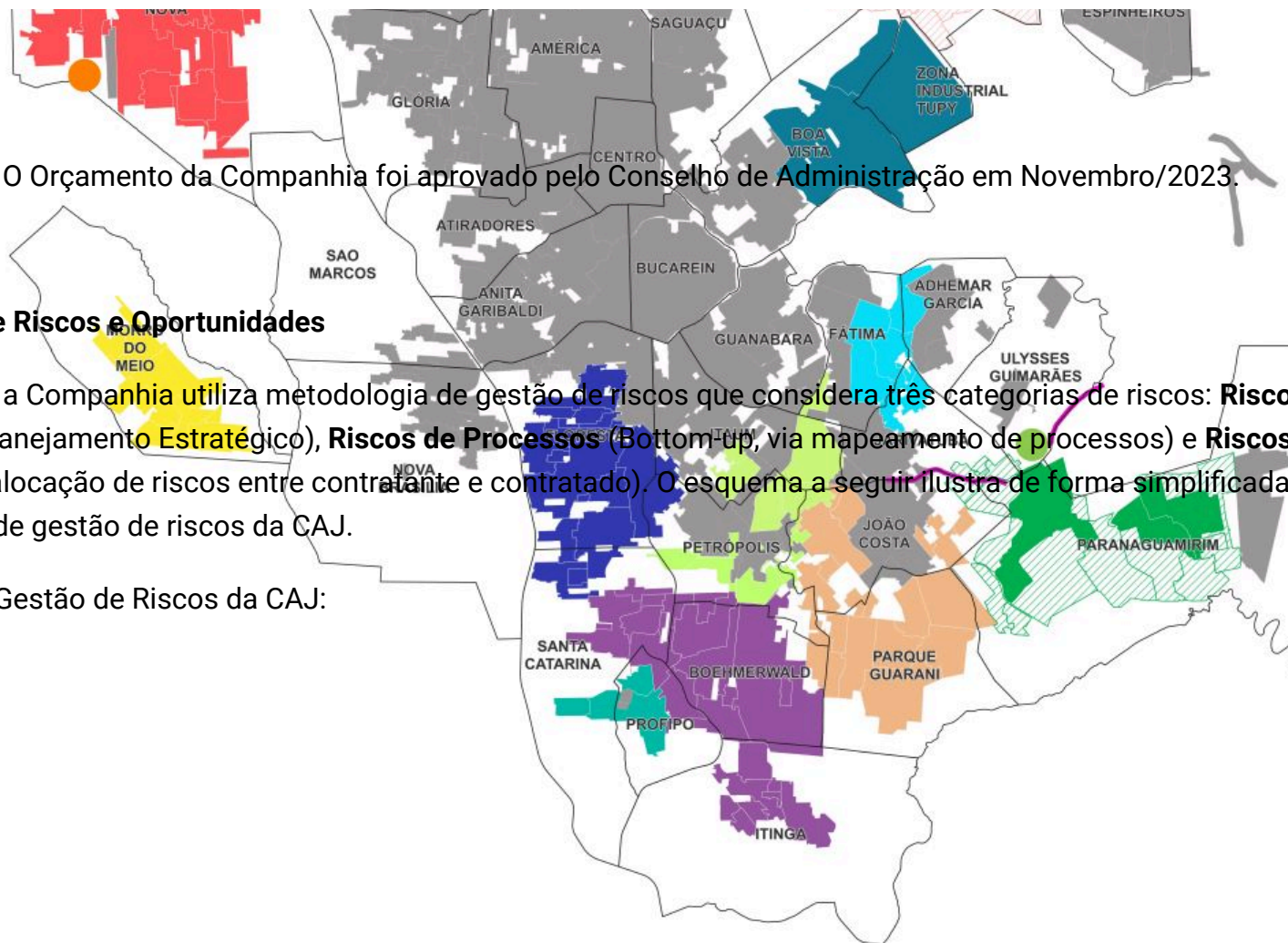


Importante: O Orçamento da Companhia foi aprovado pelo Conselho de Administração em Novembro/2023.

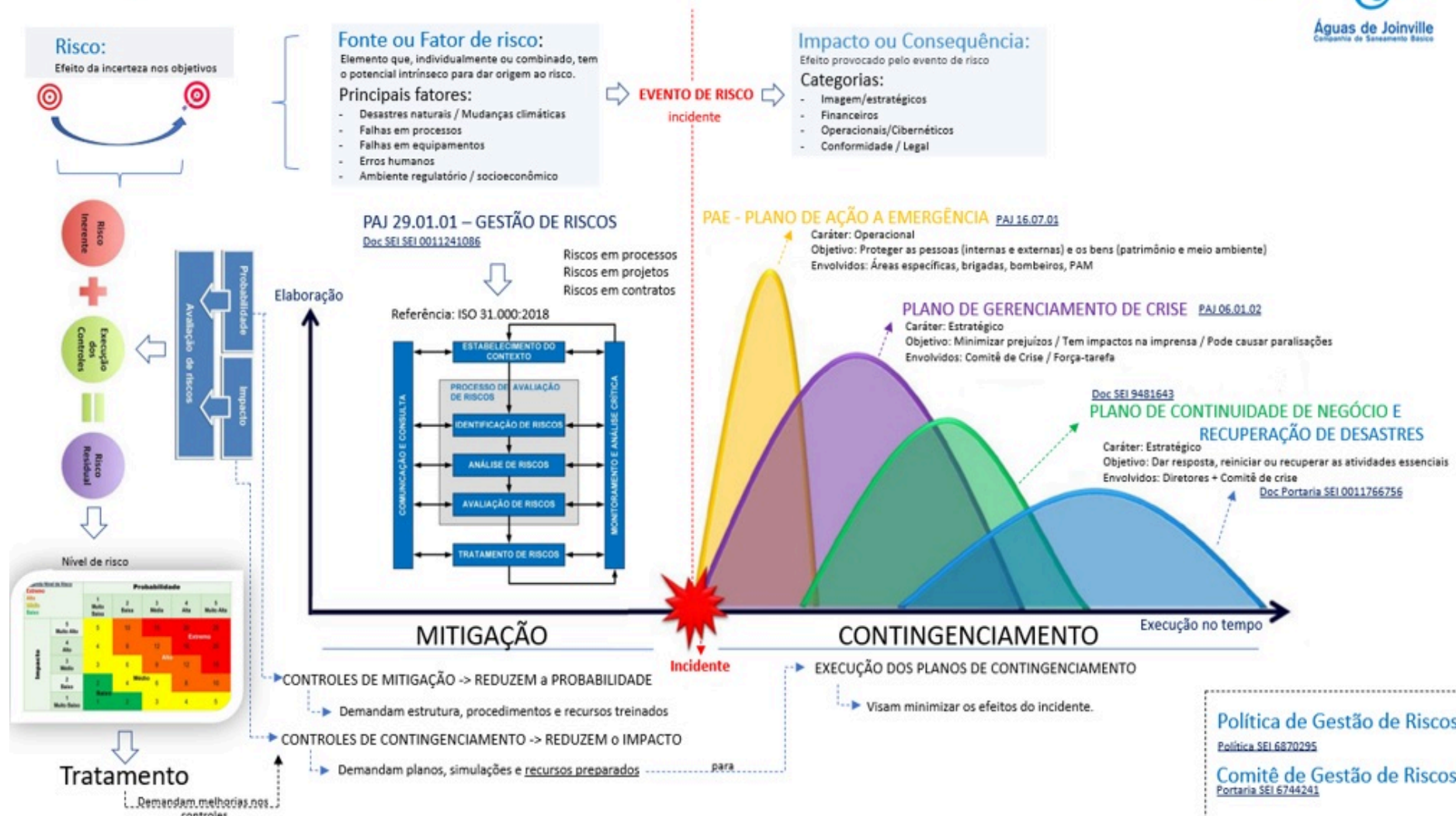
9. Gestão de Riscos e Oportunidades

Desde 2018 a Companhia utiliza metodologia de gestão de riscos que considera três categorias de riscos: **Riscos Corporativos** (Top Down, via Planejamento Estratégico), **Riscos de Processos** (Bottom-up, via mapeamento de processos) e **Riscos de Contratos** (alocação de riscos entre contratante e contratado). O esquema a seguir ilustra de forma simplificada o funcionamento do sistema de gestão de riscos da CAJ.

Sistema de Gestão de Riscos da CAJ:



SISTEMA DE GESTÃO DE RISCOS



Mapa de Appetite ao Risco:

Legenda de Nível de Risco		PROBABILIDADE				
		1 Muito Baixa	2 Baixa	3 Média	4 Alta	5 Muito Alta
I M P A C T O	5 Muito Alto	5	10	15	20	25
	4 Alto	4	8	12	16	20
	3 Médio	3	6	9	12	15
	2 Baixo	2	4	6	8	10
	1 Muito Baixo	1	2	3	4	5

Níveis de Tratamento	
A	Ação/Planejamento Imediata e Intolerável
B	Ação/Planejamento Média e Curto Prazo
C	Monitoramento e Gestão
D	Risco Tolerável

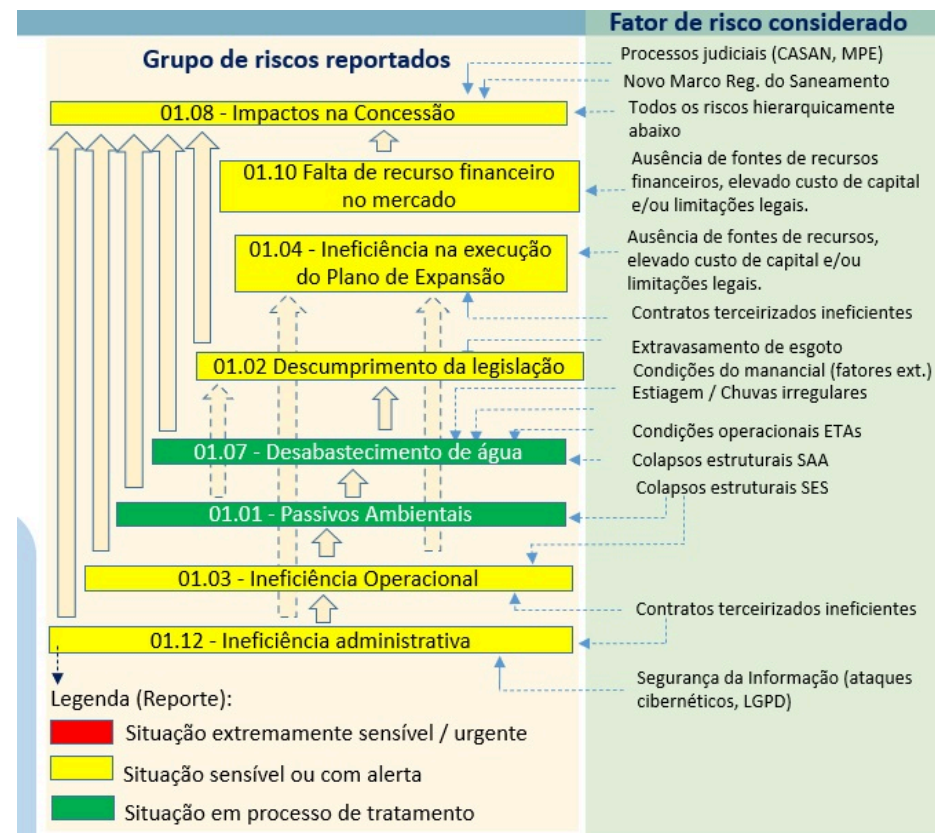
Sistema de reporte de riscos:

9.1 Riscos Corporativos 2023

Na figura a seguir segue a relação de riscos estratégicos da CAJ, também chamados de corporativos ou de negócios, oriundos do processo de Planejamento Estratégico (2023-2027).

Estes riscos decorrem da análise de ambiente e de cenários realizada.

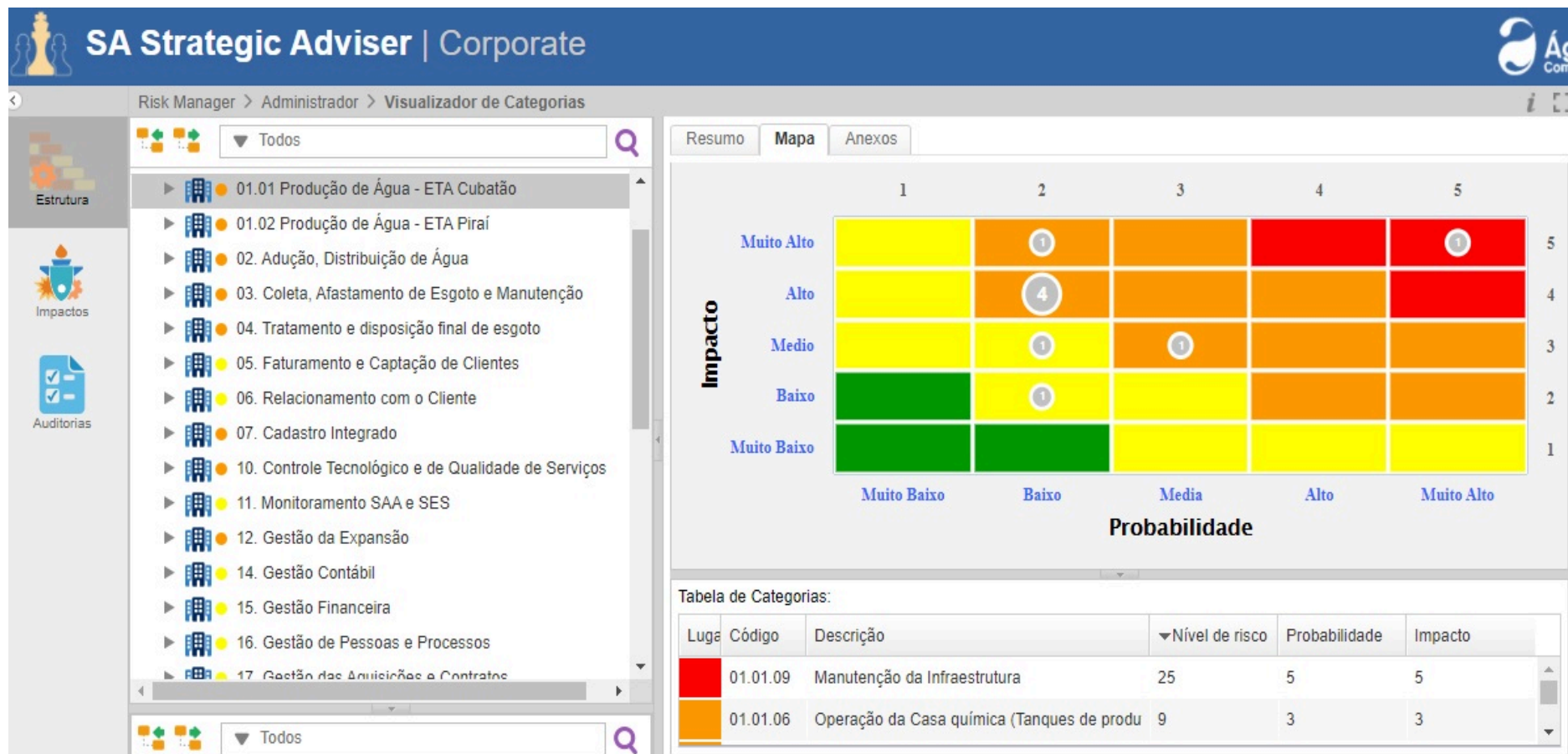
Até 2023 os riscos estavam agrupados em 14 grupos de riscos, conforme figura.



Para 2024, a organização dos riscos será feita em função dos objetivos estratégicos.

Detalhamento dos Riscos Corporativos da CAJ

Todos estes riscos da CAJ são gerenciados via Módulo Risk Manager na Ferramenta Interact Solutions, orientados aos macroprocessos da organização (figura a seguir)



O Plano de Negócios e Estratégia a Longo prazo da Companhia Águas de Joinville, visando o horizonte de 5 anos (2024 – 2028) tem como premissa principal a continuidade da universalização dos serviços de esgotamento sanitário para atendimento ao marco legal, sem perder de vista a sua estratégia em manter a disponibilidade de água em índices considerados de alto padrão, bem como a sua qualidade. Estão presentes também no Plano de Negócios e Estratégia a Longo Prazo o compromisso da Administração com o uso do dinheiro público e a transparência de seus negócios.

Atenciosamente,

A Administração



Documento assinado eletronicamente por **Sidney Marques de Oliveira Junior, Diretor (a) Presidente**, em 06/05/2024, às 16:41, 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 **Fabio Rodrigo Schatzmann, Conselheiro (a)**, em 10/05/2024, às 16:19, 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 **0021180339** e o código CRC **5B6DF48C**.

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

22.1.018692-1

0021180339v13

Criado por [vladia.brito](#), versão 13 por [vladia.brito](#) em 06/05/2024 14:27:03.

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-2024-2028)

[u=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028](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-2024-2028))



([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-2024-2028)

[url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028](https://twitter.com/intent/tweet?url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028))



([whatsapp://send?](https://whatsapp.com/send?text=Plano+de+neg%C3%B3cio+e+estrat%C3%A9gias+de+longo+prazo+2024-2028+-)

[text=Plano+de+neg%C3%B3cio+e+estrat%C3%A9gias+de+longo+prazo+2024-2028+-](https://whatsapp.com/send?text=Plano+de+neg%C3%B3cio+e+estrat%C3%A9gias+de+longo+prazo+2024-2028+-)

+<https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028>)

G+ ([https://plus.google.com/share?](https://plus.google.com/share?url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028)

[url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028](https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028))

in ([https://www.linkedin.com/shareArticle?](https://www.linkedin.com/shareArticle?mini=true&url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028)

[mini=true&url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028](https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028))

✉ ([mailto:?](mailto:?Subject=Plano%20de%20neg%C3%B3cio%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20longo%20prazo%202024-2028&Body=Plano%20de%20neg%C3%B3cio%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20longo%20prazo%202024-2028%20-%20https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028)

[Subject=Plano%20de%20neg%C3%B3cio%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20longo%20prazo%202024-2028&Body=Plano%20de%20neg%C3%B3cio%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20longo%20prazo%202024-2028%20-%20https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028](mailto:?Subject=Plano%20de%20neg%C3%B3cio%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20longo%20prazo%202024-2028&Body=Plano%20de%20neg%C3%B3cio%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20longo%20prazo%202024-2028%20-%20https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2024-2028))

)



(<https://movimentoods.org.br/>)



(<https://radardatransparencia.atricon.org.br/>)



(<https://www.joinville.sc.gov.br/>)

115 (tel:115)

0800 723 0300 (tel:08007230300)

0800 317 0708 (tel:08003170708)

(47) 3509-1791 (tel:4735091791)

(47) 99771-8115 (tel:47997718115)

Fale conosco (/fale-conosco)

Relatar um problema do site (/relatar-problema)

Sobre o site (/sobre-o-site)