



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 2025-2029

Plano de negócio e estratégias de longo prazo 2025-2029

De: (<https://www.aguasdejoinville.com.br/?publicacao=plano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2025-2029>)

Criado: 15/05/2025



Companhia Águas de Joinville

Relatório SEI Nº 25391776/2025 – CAJ.CONSAD

Joinville, 08 de maio de 2025.

Plano de Negócio e Estratégias de Longo Prazo (2025 – 2029)

1 – APRESENTAÇÃO

A Companhia Águas de Joinville informa que seu Conselho de Administração aprovou, em reunião realizada na data de 24/04/2025, o seu Plano de Negócios e Estratégia de Longo Prazo para o período de 2025 a 2029, 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 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), 15 estações de tratamento de esgoto (ETEs), 13 reservatórios de água, 2.504 km de tubulações de água, 80 sistemas de bombeamento de água, 829,2 km de tubulações de esgoto e 149 estações elevatórias, 05 unidades de atendimento, 01 almoxarifado e 01 sede administrativa. Em termos de quadro funcional, em 2024 a CAJ **possuía 475 funcionários (base: dez/2024)**, sendo 04 Diretores Estatutários e **758 colaboradores terceiros (base: dez/2024)**, 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 **655 mil habitantes de Joinville (Fonte: IBGE 2024)**.

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 23/04/2025

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 já foi reconhecida em diversos prêmios e níveis de gestão.

Dentre os principais instrumentos do seu modelo de negócio está o processo de planejamento estratégico. Desde sua implementação em 2007, a CAJ tem se comprometido com a gestão eficiente de recursos, visando garantir a universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Para o período de 2025-2029, o planejamento mantém as principais iniciativas de longo prazo e é pautado em ferramentas como o Plano Municipal de Saneamento Básico (PMSB) e os Planos Diretores de Água e Esgoto, que estabelecem diretrizes cruciais para o desenvolvimento do saneamento sustentável na região.

Além disso, a CAJ continua a se adaptar e a revisar suas estratégias em resposta a mudanças regulatórias e demandas da população, como demonstrado no cumprimento do Novo Marco Legal do Saneamento Básico (Lei 14.026/2020), que visa a universalização dos serviços até 2033. Nesse contexto, a integração da Matriz de Riscos Estratégicos e a definição de indicadores e metas estratégicas para 2025 são fundamentais para garantir que todas as ações estejam alinhadas com os objetivos propostos e para que a Companhia alcance resultados efetivos.

Dentre os principais instrumentos considerados no processo de planejamento, destacam-se:

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

b) Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB/2024: Atualizado em 2024, o plano estabelece diretrizes para universalização e melhorias dos serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário, resíduos sólidos e drenagem no município de Joinville para o período de 2025 a 2044.

c) Plano Diretor de Água – PDA 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. A CAJ deve revisar este Plano para atendimento ao novo PMSB/2024.

d) Plano Diretor de Combate as Perdas de Água e Eficiência Energética: estabelece as metas e ações para reduzir perdas reais e aparentes, bem como elevar o desempenho de eficiência energética. A CAJ deve revisar este Plano para atendimento ao novo PMSB/2024.

e) Plano Diretor De Esgoto – PDE 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). A CAJ deve revisar este Plano para atendimento ao novo PMSB/2024.

f) Metas do Contrato de Concessão CAJ: Em 2022 foi assinado Termo Aditivo N° 02 ao Contrato de Concessão da Prestação de Serviços Públicos de Abastecimento de Água e Esgotamento Sanitário celebrado entre o município de Joinville e a Companhia Águas de Joinville, com Anexo 1 contemplando Indicadores e as Metas. A CAJ deve revisar tanto os Indicadores quanto as Metas para atendimento ao novo PMSB/2024 e formalizar novo termo aditivo ao contrato de concessão.

g) Matriz de Riscos Estratégicos 2025: Relação de riscos corporativos que apresentam nível de criticidade alto ou extremo, HILPs e/ou situações sensíveis que demandem reporte a alta administração.

Na figura 1 apresenta-se o Mapa Estratégico da Companhia para o período 2025-2029, e na figura 2, a sua Cadeia de Valor.

Figura 1 – Mapa Estratégico CAJ 2025-2029

Mapa Estratégico (2025 – 2029)

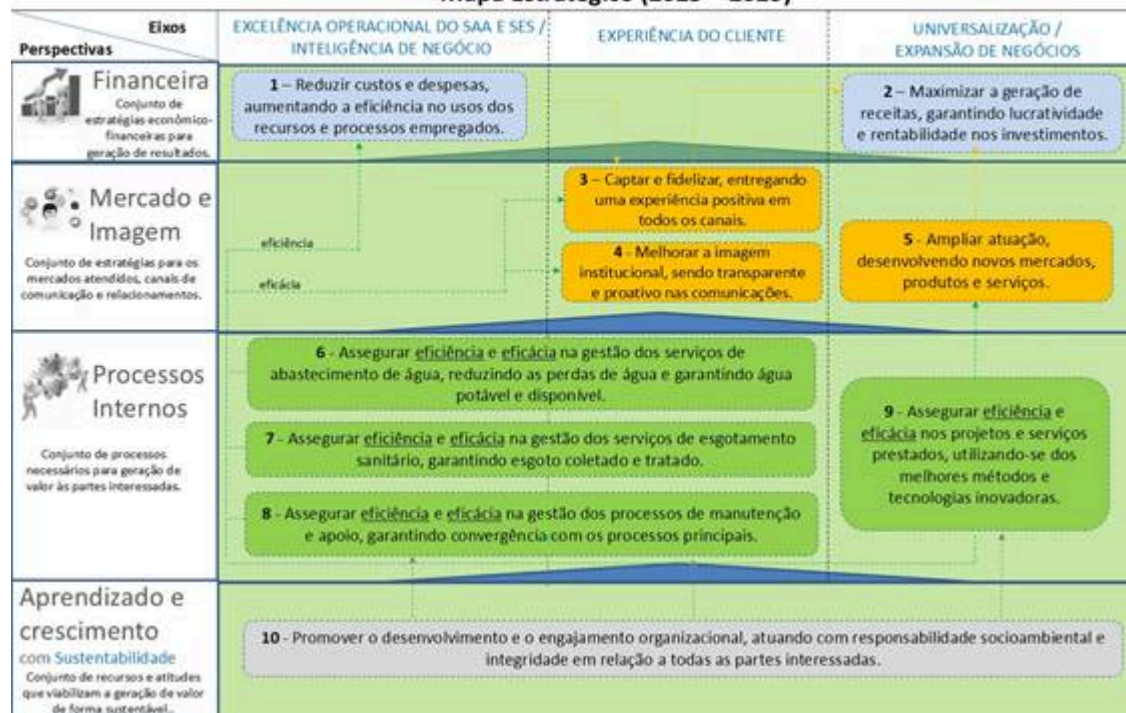
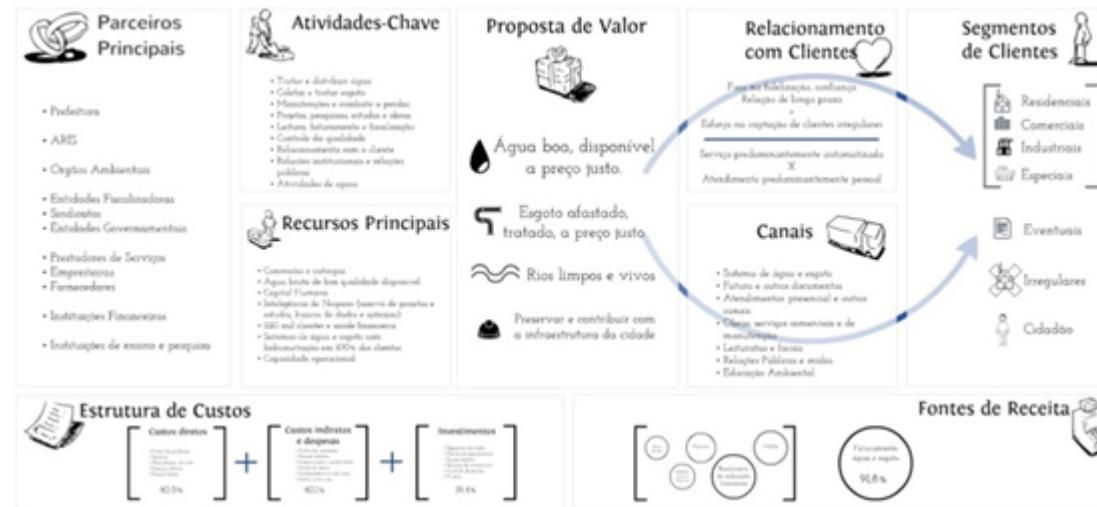


Figura 2 – Cadeia de Valor da Companhia Águas de Joinville



O seu modelo de negócio, baseado no Modelo do Business Model Canvas e detalhado na figura 3, 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 3 – 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. Atualmente é utilizada a modicidade de 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.

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. Isso também é aplicado para as entidades assistenciais sem fins lucrativos.

Quadro 2 – Segmentação de mercado:

Segmentos	Economias		Ligações	
	Água	Esgoto	Água	Esgoto
Industrial	1.474	501	1.197	406
Comercial	17.217	10.458	13.091	7.418
Pública	709	412	547	284
Residencial	235.024	98.359	152.062	47.486
Total	254.424	109.730	166.897	55.594

Tarifa Social	5.278	1.608	5.119	1.543
---------------	-------	-------	-------	-------

Base: Dez/2024

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 26/04/2024, 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:

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

Diretoria:

Sidney Marques de Oliveira Junior	Diretor-Presidente
Thiago Leandro da Silva Gama	Diretor Administrativo-Financeiro
Cesar Rehnolt Meyer	Diretor de Expansão
Janine Smania Alano	Diretora Operacional

Conselho Fiscal Titulares:

Samara Perfeito Nunes	Presidente
Vagner Ferreira de Oliveira	Membro
Maurício Woehl Junior	Membro

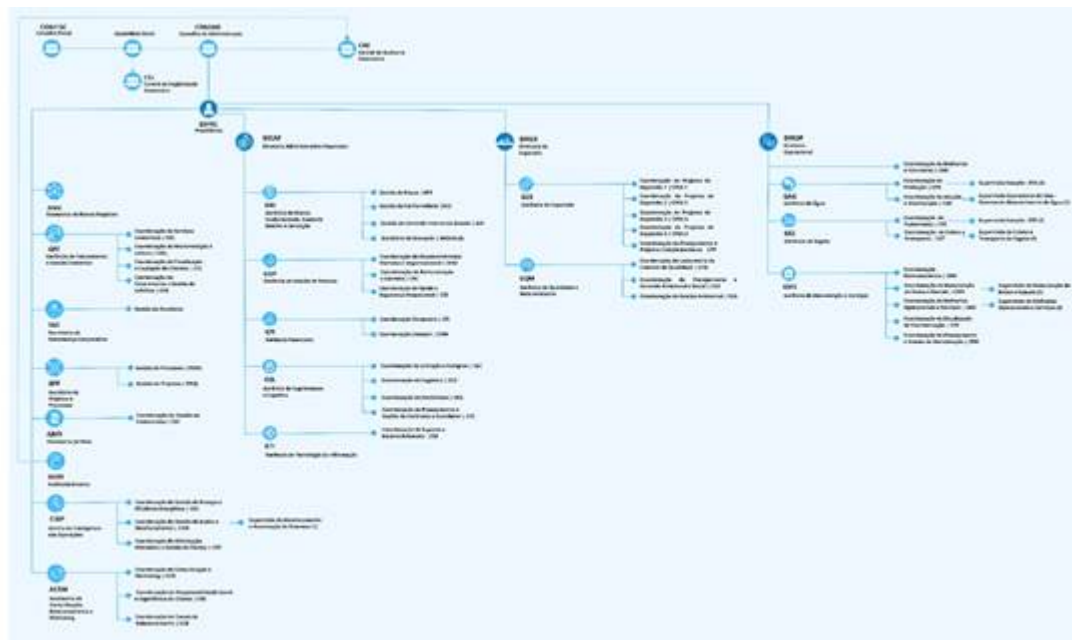
Conselho Fiscal Suplentes:

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

Comitê de Auditoria Estatutário:

Cintia Ebert Huang	Coordenadora
Dinora Solange Nass Allage	Membro
André Chedid Daher	Membro

Figura 4 – 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.

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 é essencial para a promoção da saúde, qualidade de vida e preservação ambiental. Para alcançar níveis ideais de saneamento, é preciso ir além da infraestrutura física, adotando uma abordagem estratégica e coordenada. O planejamento estratégico emerge como uma ferramenta vital nesse contexto, permitindo a orientação e otimização das ações destinadas ao setor

de saneamento e contemplando tanto as necessidades imediatas quanto futuras.

Na formulação do planejamento estratégico, é fundamental considerar o Novo Marco Regulatório do Saneamento e o Plano Municipal de Saneamento Básico atualizado em 2024, que fornecem diretrizes críticas para a universalização dos serviços até 2033. Além disso, devem ser levadas em conta as necessidades das principais partes interessadas, os movimentos de regionalização dos serviços, e outros contextos relevantes, como avanços tecnológicos, condições econômicas, regulamentações, e dinâmicas socioeconômicas e políticas. Esse enfoque abrangente permite a antecipação de desafios, identificação de oportunidades e alocação eficiente de recursos, assegurando a sustentabilidade e eficácia das iniciativas de saneamento.

O planejamento estratégico da Companhia Águas de Joinville, implementado oficialmente em 2007, reflete essa complexidade. Os objetivos, estratégias, iniciativas e metas são definidos para um horizonte de cinco anos, em alinhamento com o orçamento empresarial e as diretrizes do Plano Municipal de Saneamento Básico, Plano Diretor de Água e Plano Diretor de Esgoto.

Ao adotar diversas metodologias de gestão, a Companhia busca melhorar continuamente cada etapa do planejamento estratégico, garantindo que suas ações estratégicas não apenas atinjam as metas do Novo Marco do Saneamento, mas também promovam o engajamento dos colaboradores, a satisfação dos usuários e da sociedade, além de assegurar parcerias eficazes com fornecedores. Desse modo, a CAJ reafirma seu compromisso com a excelência em saneamento e seu desenvolvimento sustentável.

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, a Cúpula das Nações Unidas estabeleceu uma agenda global para o Desenvolvimento Sustentável, delineada no documento “Transformando o nosso mundo: a agenda 2030 para o desenvolvimento sustentável”, que propõe a atuação em áreas vitais para a humanidade. Dentro dessa agenda, a ONU apresenta 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS) e 169 metas que visam articular as dimensões social, econômica e ambiental, buscando concretizar os direitos humanos em todo o mundo (ONU, 2015).

Desde então, a Companhia Águas de Joinville (CAJ) passou a ser signatária desse movimento, alinhando todos os seus objetivos estratégicos aos ODS para garantir uma atuação responsável e sustentável. Esse compromisso é ainda mais relevante dado que os órgãos financiadores têm exigido cada vez mais a adoção de práticas socioambientais, refletindo a necessidade de que a CAJ não apenas atenda às suas metas internas, mas também aos padrões estabelecidos por esses financiadores.

Os objetivos estratégicos da CAJ estão diretamente relacionados aos ODS, evidenciando seu comprometimento com o desenvolvimento sustentável. Por exemplo, a meta de “assegurar eficiência e eficácia na gestão dos serviços de abastecimento de água, reduzindo as perdas de água e garantindo água potável” se alinha com o ODS 6, que busca garantir acesso à água e saneamento para todos. Além disso, a “universalização do esgotamento sanitário” e do “abastecimento de água” são endereçadas pela CAJ, reforçando seu compromisso com o ODS 6 e contribuindo para a saúde e bem-estar da população.

A pesquisa de 2022 sobre a Matriz de Materialidade revelou que temas como ética, integridade e transparência, bem como a gestão dos recursos hídricos e o relacionamento com a comunidade, são considerados de alto impacto e interesse pela CAJ e suas partes interessadas, destacando a importância de ações que promovam a responsabilidade socioambiental. Dessa forma, a CAJ não

apenas demonstra seu alinhamento com os ODS, mas também reafirma sua intenção de contribuir para um futuro mais sustentável e justo para todos, enquanto se adapta às exigências dos órgãos financiadores. Os dados estão demonstrados nas imagens a seguir:

Figura 5 – Matriz de Materialidade – Pesquisa de 2022



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 2024 foi um período de grandes contratações e execuções de obras, sempre visando a realização do seu Plano de Investimentos.

Figura 6 – Plano de Investimentos 2025-2029

Investimentos Previstos (R\$ mil)	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL 2025-2029
Água	165.691	142.752	140.452	154.205	101.682	704.783
Obras de Água - Tratamento	24.575	47.542	41.570	37.812	34.347	185.846
Obras de Água - Distribuição	3.503	7.686	21.765	37.901	4.596	75.450
Melhorias Operacionais Água - Tratamento	53.573	12.757	5.959	6.418	4.487	83.195
Melhorias Operacionais Água - Distribuição	84.040	74.767	71.158	72.074	58.252	360.292
Esgoto	146.237	224.232	156.356	160.760	144.114	831.700
Obras de Esgoto - Tratamento	10.359	58.886	41.303	75.424	99.066	285.037
Obras de Esgoto - Coleta	120.412	154.846	109.404	70.322	37.289	492.273
Melhorias Operacionais Esgoto - Tratamento	6.627	2.070	2.338	10.679	6.707	28.421
Melhorias Operacionais Esgoto - Coleta	8.839	8.431	3.312	4.336	1.052	25.970
Institucionais	3.494	4.408	1.129	2.092	1.314	12.437
Melhorias Institucionais	2.820	2.693	1.106	2.092	1.314	10.025
Obras Institucionais	674	1.714	23	-	-	2.412
Total Geral	315.422	371.392	297.938	317.057	247.110	1.548.919

[CM6]

6.1 Processos e Projetos Estratégicos

A definição do portfólio de Projetos Estratégicos que serão desenvolvidos pela organização ao longo período mencionado, 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.

O EPP utiliza boas práticas de gerenciamento de projetos, em Base de Conhecimento, e apoia todo o ciclo de vida dos projetos estratégicos por meio de metodologia específica e mecanismos de controle, tendo como principal métrica de mensuração de performance a entrega dos principais marcos estratégicos de cada um dos projetos (*milestones*), e mantendo o foco na execução

do cronograma físico-financeiro previsto.

Em 2024 estiveram em execução 23 Projetos Estratégicos, dos quais 13 são de engenharia, projetos e obras de infraestrutura de água e esgoto. Foi concluído o Projeto Estratégico de expansão de esgoto na Bacia 10 (Boa Vista), e iniciada a pré-operação de duas novas Estações de Tratamento de Esgoto, ETE Jardim Paraíso e ETE Vila Nova.

Dentre os Projetos Estratégicos, destacamos:

Nome do Projeto Estratégico	Escopo
ETE JARDIM PARAÍSO	Implantação da 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 os efluentes dos bairros Jardim Paraíso, Jardim Sofia, Vila Cubatão e parte do Bom Retiro (Garten e Universidades). Contratação semi-integrada para implantação da ETE: projeto executivo, execução da obra e serviços de engenharia. A pré-operação iniciou em 25/11/2024 e será concluída em 20/11/2025.
ETE VILA NOVA	Implantação da 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. O bairro Morro do Meio será atendido pela 2ª etapa. A pré-operação da 1ª etapa iniciou em 22/11/2024 e será concluída em 06/05/2026.

<p>SISTEMA PIRAÍ SUL</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. Esta nova ETA, que 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 do município. Além da ETA, também está no escopo a implantação da adutora de água tratada e, numa segunda etapa, um novo reservatório (R-9). Projeto dividido em três contratações: Projeto e Obra da ETA; Projeto e Obra das Adutoras e Travessia BR-101 (MND); Projeto e Obra do Reservatório R-9.</p>
<p>MODERNIZAÇÃO ETA PIRAÍ</p>	<p>Contratação de projetos para bombeamento de água bruta, novos filtros, ETL e reservatório de água tratada, além de projetos para reforma e adequação hidráulica, estrutural e elétrica das atuais estruturas, para posteriormente serem contratadas as respectivas obras. Nesta contratação está previsto ainda um estudo de alternativas para ampliar a oferta do sistema Piraí em 200 L/s. Projeto dividido em duas contratações: 1) Contratação de Projeto Básico para Modernização da ETA; 2) Contratação semi-integrada para Obra de Modernização da ETA: projeto executivo, execução da obra e serviços de engenharia.</p>
<p>ESTUDO DE CONCEPÇÃO PARA AMPLIAÇÃO DO COMPLEXO JARIVATUBA</p>	<p>Para poder ampliar o sistema de esgotamento sanitário Jarivatuba, atender as demandas futuras e possibilitar a expansão da cobertura de esgoto com vistas a universalização, o escopo do projeto é o Estudo de Concepção para ampliação da ETE, linha de recalque, e emissário final.</p>

SES VILA NOVA – REDES NOVAS E REFORMA	Projeto dividido em duas contratações: 1) Contratação de Obra de Reforma das Redes existentes; 2) Contratação semi-integrada para implantação das novas Redes e Estações Elevatórias de Esgoto – EEE: projeto executivo, execução da obra e serviços de engenharia.
SES JARDIM PARAÍSO – REDES NOVAS E REFORMA	Projeto dividido em duas contratações: 1) Contratação de Obra de Reforma das Redes existentes; 2) Contratação semi-integrada para implantação das novas Redes e Estações Elevatórias de Esgoto – EEE: projeto executivo, execução da obra e serviços de engenharia.
SES BACIA 8.1 E 9	Implantar 194 Km 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 para a contratação das obras. A conclusão do projeto representa cerca de 9% de aumento da cobertura de esgoto no município.
SES VERTENTE LESTE	Realizar estudos através de modelagem técnico/econômico/jurídico da solução mais adequada para a contratação da obra de esgotamento sanitário da região da Vertente Leste de Joinville. Projeto dividido em duas etapas: 1) Estudo de Modelagem para definir modelo SES Vertente Leste. 2) Contratação, no modelo a ser definido, para implantar o SES Vertente Leste.

<p>GERENCIAMENTO DO LODO DAS ETES</p>	<p>Devido à crescente expansão do sistema de esgotamento sanitário e melhoria dos processos de tratamento de esgoto, houve consequente aumento da geração de lodo, assim a Companhia Águas de Joinville – CAJ têm o desafio do gerenciamento adequado deste resíduo. Através deste projeto, busca-se avaliar alternativas para reutilização/valoração do lodo produzido nos processos de tratamento de esgoto da CAJ, com vistas à redução do custo de destinação, considerando os aspectos ambientais, sociais e econômicos, além da viabilidade técnica.</p>
<p>REQUALIFICAÇÃO AMBIENTAL DAS LAGOAS DO JARIVATUBA</p>	<p>Com a desativação das Lagoas do Jarivatuba, é necessário dar outro uso a área das lagoas. É um projeto pioneiro no Brasil para desativação de lagoas de tratamento de esgoto dentro do conceito de Soluções Baseadas na Natureza. A área a ser recuperada por meio de requalificação ambiental é de aproximadamente 430 mil metros quadrados e engloba 12 lagoas. O volume que será tratado é estimado em 17,6 milhões de metros cúbicos, que é equivalente a sete mil piscinas olímpicas. O projeto também contempla a implantação de área de lazer para comunidade.</p>
<p>PACOTÃO DE PROJETOS: BACIA 8.2, BACIA 11 E PARANAGUAMIRIM</p>	<p>Executar os Projetos básicos para implantar 218 kms de Rede Coletora e 41 Estações Elevatórias, nas Bacias Morro do Meio, 7, 8.2, 11 e Paranaguamirim.</p>
<p>CONTRATO DE PERFORMANCE PARA REDUÇÃO DE PERDAS REAIS</p>	<p>O Contrato de Performance para Redução de Perdas Reais da Zona Sul abrangerá aproximadamente 68.000 ligações (42% do total da cidade). Serão implantados: 35 novos distritos de medição e controle (DMCs), 38 novas VRPs, 24 km de rede, 3.000 substituições de ramais, 33 modernizações de boosters e será realizada a pesquisa de vazamentos não visíveis em 1,3 vezes a extensão de redes existentes na área.</p>

RETROFIT ETA CUBATÃO	Projeto originado no Programa de Eficiência Energética da CAJ que tem por objetivo promover o uso eficiente de energia, explorar os potenciais de geração e reduzir os custos com energia elétrica, sendo o maior potencial de economia está no atual sistema de bombeamento da ETA Cubatão (Redução de 16% do consumo de energia da CAJ).
SES MORRO DO MEIO	Visando garantir a prestação de serviços de esgoto para melhorar a qualidade de vida do joinvilense e cumprir o novo Marco Legal do Saneamento, se faz necessária a execução de obras de infraestrutura de rede coletora da Bacia do Morro do Meio. Escopo do projeto: Contratação do projeto executivo e obra do SES Morro do Meio.
PROJETOS BÁSICOS DOS RESERVATÓRIOS R-7 E R-9	Elaboração de todos os projetos básicos de ampliação do reservatório R-7 e implantação do reservatório R-9 (incluindo o trecho DN600 da AAT Piraí Sul para abastecimento deste reservatório); Elaboração das avaliações e programas ambientais necessários à execução dos reservatórios R-7 e R-9; Obtenção dos alvarás e autorizações necessários à execução dos reservatórios R-7 e R-9; Aquisição ou obtenção de autorizações para utilização dos imóveis necessários à execução dos reservatórios R-7 e R-9.
BI – BUSINESS INTELLIGENCE	O projeto Gestão Unificada e Centralizada de Dados e Informações tem como objetivo principal facilitar o processo de tomada de decisão por meio da implementação de um sistema de Business Intelligence (BI) e da criação de um repositório de dados centralizado. Essas iniciativas são fundamentais para garantir que as principais informações da empresa permaneçam atualizadas, acessíveis e confiáveis, resultando em melhorias significativas na eficiência e transparência das operações em toda a organização.

Atendimento ao PMSB 2024-2044	Revisão, atualização e complemento dos Planos Diretores de Água e Esgoto da CAJ para atendimento ao novo Plano Municipal de Saneamento Básico de Joinville – PMSB/2024, aprovado pelo Decreto Municipal Nº 64765, de 03 de fevereiro de 2025. O Plano estabelece diretrizes para universalização e melhorias dos serviços de abastecimento de água, esgotamento sanitário, resíduos sólidos e drenagem no município de Joinville até 2044.
SES BACIA 7	Visando garantir a prestação de serviços de esgoto para melhorar a qualidade de vida do joinvilense e cumprir o novo Marco Legal do Saneamento, se faz necessária a execução de obras de infraestrutura de rede coletora da Bacia 7. Escopo do projeto: Contratação do projeto executivo e obra.

Na revisão do Planejamento Estratégico da CAJ 2025-2029 foram estabelecidos 03 novos Projetos Estratégicos e reforçados 23 projetos já em execução, os quais serão acompanhados pelo Escritório de Projetos e Processos – EPP, quais sejam:

Novos Projetos Estratégicos:

- Implantação de Solução Multicanais (*Omnichannel*) para melhorar a comunicação com clientes e permitir a análise de dados; Atendimento ao Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB 2024-2044; e Elaboração de Plano de expansão de novos negócios/produtos da CAJ.
- Projetos Estratégicos em execução:
- Sistema Piraí Sul – ETA e Adutoras; Modernização da ETA Piraí; Reservatórios R-7 e R-9; Retrofit ETA Cubatão; Contrato de Performance para Redução de Perdas Reais; ETE Vila Nova; SES Vila Nova – redes novas e reforma; ETE Jardim Paraíso; SES Jardim Paraíso – redes novas e reforma; SES Bacias 8.1 e 9; SES Bacia Morro do Meio; SES Bacia 7; SES Bacia 8.2; SES Bacia 11; SES Bacia Paranaguamirim; SES – Vertente Leste; Ampliação do Complexo Jarivatuba – Estudo de Concepção e Retrofit; Gerenciamento do lodo das ETEs; Requalificação Ambiental das Lagoas da antiga ETE Jarivatuba; e Business Intelligence – BI.

Outros Projetos reforçados para o ano de 2025 (em execução):

- Implantação do Sistema de Gestão de Ativos; Implantação do Plano Diretor de Automação; e Estudo de reequilíbrio financeiro (rev. tarifária).

Com relação a Gestão do Processos, 2024 foi um ano de avanços para a CAJ, iniciando pela revisão da Cadeia de Valor da CAJ, mapeando 17 Macroprocessos e Hierarquia dos processos, um trabalho pioneiro e especialista. Em resumo, as demais entregas do ano foram: normatização de 4 processos, criação de 5 novas Bases de Conhecimento no SEI e revisão de 3, adequação de 9 unidades no SEI, revisão prévia de 236 procedimentos de trabalho (PAJs) que geraram 185 publicações na ferramenta colaborativa, e por fim, foram treinados 60 facilitadores de processos.

As novas iniciativas estratégicas discutidas e priorizadas no Planejamento Estratégico 2025-2029, que demandam planos de ação específicos e/ou melhorias em processos, estão relacionadas a seguir:

- Adequar os prazos de conserto de vazamentos não visíveis (VNVs) a prazos similares aos dos vazamentos visíveis;
- Estabelecer padronização do pavimento provisório em vias de grande movimento para todos os contratos;
- Contratar serviço de avaliação da qualidade das repavimentações;
- Remodelar o processo de atualização e higienização de cadastro comercial da CAJ;
- Ampliar iniciativa de tratamento individualizado a clientes detratores;
- Estudar e implantar contratos de manutenção por performance/desempenho; e
- Implantar rotina de comunicação prévia direcionada aos clientes impactados por serviços programados.

6.2 Recursos e Resultados financeiros

Para realizar todos os investimentos planejados e manter a saúde financeira, a Companhia busca a captação de recursos de terceiros.

A receita líquida da Companhia em 2024, desconsiderando receita de construção, foi de R\$ 378,2 milhões, sendo 77% decorrente de serviço de água e 23% do serviço de esgoto. Em relação ao ano anterior houve um crescimento de 10,9%. O reajuste aplicado em março de 2024 foi de 4,62%, referente ao IPCA acumulado de 2023. A assertividade do planejamento de vendas frente ao resultado atingido da ROL foi de 102,4%.

O Lucro Líquido da Companhia acumulado em dezembro de 2024 foi de R\$ 74,7 milhões, o que representou 19,74% da Receita Operacional Líquida.

O EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) acumulado de dezembro de 2024, que representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem contar impostos e outros efeitos financeiros, foi de R\$ 152,6 milhões, uma margem de 40,36%.

Situação financeira da empresa em 2024

Quadro 4 – Margem EBITDA

DRE	Real
Receita Operacional Bruta	410.691
(-) Deduções	32.479
= Receita Operacional Líquida	378.212
(-) Custos e Despesas	253.065
(-) Outros Resultados Operacionais	4.294
(+) Depreciações/Amortizações	31.778
= EBITDA	152.631
(-) Depreciações	31.778
(-) Resultado Financeiro	58.042

= Lucro Operacional	62.811
(-) IRPJ e CSLL	5.684
(-) Reversão JSCP	17.543
= Lucro Líquido	74.669
Margem EBITDA	40,36%
Margem Líquida	19,74%

*Receita Operacional Bruta sem Receita de Construção

** Exercício findo em 31 de dezembro de 2024 (Em milhares de reais)

Quadro 5 – Comparativo Demonstrativo

	2023	2024
Receita Líquida	340.940	378.212
EBITDA	155.208	152.631
Lucro Líquido Do Exercício	128.162	74.669
Ativo Circulante	202.046	266.712
Ativo Realizável a Longo Prazo	162.856	136.920
Ativo Permanente	867.821	1.105.622
Passivo Circulante	82.463	108.849
Passivo Não Circulante	395.884	589.094
Patrimônio Líquido	754.376	811.311
Dívida Líquida	158.721	284.319
Juros Sobre Capital Próprio	29.065	17.543

* Exercício findo em 31 de dezembro de 2024 (Em milhares de reais)

Quadro 6 – Comparativo Indicadores

INDICADORES	2023	2024
Margem EBITDA	45,52%	40,36%
Margem Líquida	37,59%	19,74%
Rentabilidade do PL	16,99%	9,20%
Liquidez Corrente	2,45	2,45
Dívida Líquida/PL	0,21	0,35
Dívida Líquida/EBITDA	1,02	1,86
Endividamento	38,80%	46,24%

* Exercício findo em 31 de dezembro de 2024 (Em milhares de reais)

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

Ano	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
% cobertura de esgoto na cidade	31,47%	31,34%	32,33%	34,10%	40,01%	40,74%	40,74%	43,6%	45,5%	50,5%

7. ONDE PRETENDEMOS CHEGAR

Para fazer frente a cerca de R\$ 2,5 Bilhões* em investimentos necessários à **universalização dos serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário e melhorias 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. A Companhia possui contratos assinados com a CEF, BRDE, AFD – Agência Francesa de Desenvolvimento e BID – Banco Interamericano de Desenvolvimento. Com esses contratos, será possível atingir cerca de 70% de cobertura de esgotamento sanitário, além de ampliar e melhorar a eficiência do sistema de abastecimento de água e reduzir as perdas de água.

**investimento apontado até 2033 pelo Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB/2024.*

***meta estabelecida pelo Novo Marco Legal do Saneamento, Lei 14.026/2020.*

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.

Os resultados obtidos no ano de 2024 estão demonstrados de forma resumida no Quadro 8:

Quadro 8 – Indicadores Corporativos (Resultados ano 2024):

INDICADORES CORPORATIVOS	Peso	Meta Mínima	Meta Orçada	Meta Máxima	Resultado
Avanços marcos físico Projetos estratégicos	20%	70.00%	100.00%	116.66%	100.68%
Atendimento ao Tempo de Resposta	30%	75%	84.00%	88.00%	84.60%
Índice de Perdas por Ligação/dia	20%	393	373	353	384
Índice de Cobertura de Esgoto	30%	47.80%	50.10%	51.10%	50.50%

As metas estabelecidas para os próximos cinco anos seguem apresentadas nas tabelas a seguir:

Quadro 9 – Gatilhos:

DRE	Ano 2025	Ano 2026	Ano 2027	Ano 2028	Ano 2029
EBITDA (R\$ mil)	154.356	218.506	261.856	306.030	338.183
Margem EBITDA (%)	37,83%	45,30%	48,91%	52,15%	53,28%

*Orçamento 2025-2029 aprovado pelo Conselho de Administração em 28/11/2024

Quadro 10 – Perspectiva Financeira:

Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Cumprimento orçamentário do PI	100%	100%	100%	100%	100%
Cumprimento orçamentário do PI (R\$ em milhares)	315.421,98	371.392,29	297.937,51	317.057,32	247.110,29
Cumprimento orçamentário da ROL	100%	100%	100%	100%	100%
Cumprimento orçamentário da ROL (R\$ em milhares)	407.997	482.343	535.394	586.780	634.684

Quadro 11 – Perspectiva Mercado:

Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Índice de reclamação de problemas (Meta Concessão)	2,41	2,39	2,36	2,33	2,30
Favorabilidade da imagem	60%	62%	64%	66%	68%

Atendimento ao Tempo de Resposta*	83,13% (se o cenário 1 se confirmar)				
	84,21% (se o cenário 2 se confirmar)	88%	89%	90%	90%
	85,30% (se o cenário 3 se confirmar)				
Resolutividade das solicitações recebidas**	76,7%	80%	83%	86%	90%

** Poderá sofrer alterações devido a criticidade do risco de transição dos*

contratos de manutenção (Norte/Sul), decorrente de nova licitação.

*** Será acompanhado ao longo de 2025 para estabelecimento de meta.*

Quadro 12 – Perspectiva Operações:

Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
IDQAd – Índice de Qualidade da Água Distribuída	99,80%	99,80%	99,80%	99,80%	99.80%
IDSA – Índice de Disponibilidade dos Serviços de Água	96,73%	97,00%	97,30%	97,50%	97,80%
Índice de Perdas por Ligação (Concessão)	351	306	273	237	204
Índice de Perdas Totais (Concessão)	33,6%	31,5%	30,8%	29,7%	28,7%
Índice de eficiência energética de água	0,47	0,43	0,44	–	–

IQEt – Índice de Qualidade do Efluente Tratado	100%	100%	100%	100%	100%
Índice de eficiência energética de esgoto	0,73	0,75	0,77	0,77	–
Índice de remoção de DBO nas ETES Concessão)	<70 <50	<70 <50	<70 <50	<70 <50	<70 <50

Quadro 13 – Perspectiva Expansão de Negócios/Universalização:

Indicador	2025	2026	2027	2028	2029
Cobertura de Esgoto	56,3%	62,2%	67%	70%	72,9%
% de evolução dos marcos físicos dos projetos estratégicos	90%	90%	90%	90%	90%
Índice de economias residenciais atendidas com rede coletora/tratamento de esgoto (Concessão)	56,3%	58,3%	65,4%	68,2%	71,9%
Índice de economias residenciais com rede de abastecimento de água (Concessão)	99%	99%	99%	99%	99%

7.1 Critério para estabelecimento das metas:

A Companhia Águas de Joinville adota a técnica SMART para o estabelecimento de suas metas, o que contribui para definir expectativas claras e objetivas, potencializando o alcance dos resultados. Além disso, a metodologia de Objetivos e Resultados-Chave (OKR) é utilizada para alavancar a execução das metas, proporcionando um enfoque mais dinâmico e alinhado às iniciativas estratégicas da organização. Juntas, essas abordagens viabilizam uma gestão orientada a resultados e accountability dentro da Companhia.

O acrônimo SMART refere-se a:

- **S – Specific (Específico):** Quanto mais específicas e objetivas forem as metas, maior será a probabilidade de alcançá-las, pois todos os envolvidos terão um entendimento claro do que é necessário realizar.
- **M – Measurable (Mensurável):** É crucial estabelecer critérios que permitam mensurar, medir e quantificar o progresso.
- **A – Attainable (Alcançável):** As metas devem ser desafiadoras, mas alcançáveis. Estabelecer objetivos impossíveis resulta em frustração e desmotivação da equipe.
- **R – Relevant (Relevante):** As metas devem agregar valor à organização, estar integradas ao planejamento e demonstrar a eficácia ou ineficácia de iniciativas e processos significativos.
- **T – Time-based (Temporal):** As metas devem ter um prazo específico para sua realização.

Além da aplicação da metodologia SMART e OKR, a Companhia implementa uma análise de cenários que permite identificar tendências e antecipar desafios futuros. A utilização de faixas de escalonamento nas metas proporciona flexibilidade e adaptação, permitindo ajustes conforme as condições do mercado ou os resultados obtidos ao longo do tempo. Essa abordagem integrada fortalece o processo de planejamento estratégico e garante que a Companhia esteja bem posicionada para enfrentar os desafios e aproveitar oportunidades no setor de saneamento.

7.2 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.

O Escritório de Inovação da CAJ criado há quatro anos, dá suporte às análises e orientações decorrentes dos procedimentos mencionados acima.

7.3 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 *Governance Manager* da ferramenta Interact Solutions, orientados pelos objetivos estratégicos de cada ano.

A manutenção do Planejamento estratégico se dá por meio das reuniões do NPE – Núcleo de Planejamento Estratégico e da Reuniões de Resultados, ambas realizadas mensalmente.

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

8. COMO CHEGAREMOS LÁ

Conforme o orçamento plurianual aprovado em 28 de novembro de 2024, serão investidos R\$ **1.548.919 mil** no período de 2025 a 2029.

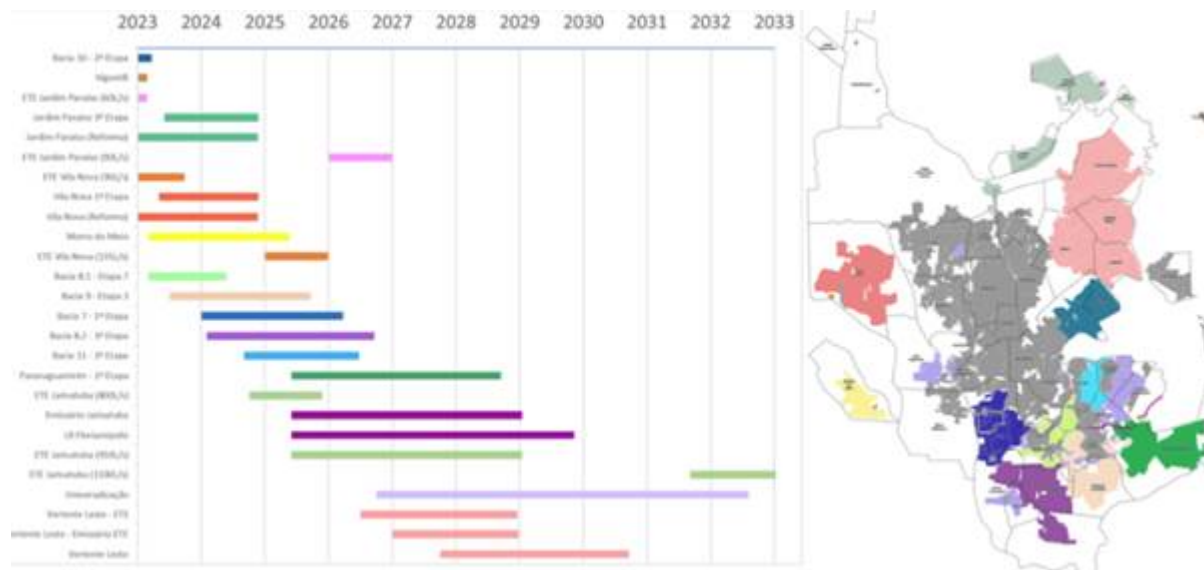
Nos itens seguintes são apresentados os valores orçados para fazerem frente a realização das políticas públicas da empresa no período de 2025 a 2029.

Figura 7 – Plano de Investimentos 2025 – 2029

Plano de Investimentos	2025	2026	2027	2028	2029	TOTAL 2025-2029
Obras de Água – Tratamento	24.575	47.542	41.570	37.812	34.347	185.846
Obras de Água – Distribuição	3.503	7.686	21.765	37.901	4.596	75.450
Melhorias Operacionais Água – Tratamento	53.573	12.757	5.959	6.418	4.487	83.195
Melhorias Operacionais Água – Distribuição	84.040	74.767	71.158	72.074	58.252	360.292
Obras de Esgoto – Tratamento	10.359	58.886	41.303	75.424	99.066	285.037
Obras de Esgoto – Coleta	120.412	154.846	109.404	70.322	37.289	492.273
Melhorias Operacionais Esgoto – Tratamento	6.627	2.070	2.338	10.679	6.707	28.421
Melhorias Operacionais Esgoto – Coleta	8.839	8.431	3.312	4.336	1.052	25.970
Melhorias Institucionais	2.820	2.693	1.106	2.092	1.314	10.025
Obras Institucionais	674	1.714	23	–	–	2.412
Total Geral	315.422	371.392	297.938	317.057	247.110	1.548.919 [CM15]

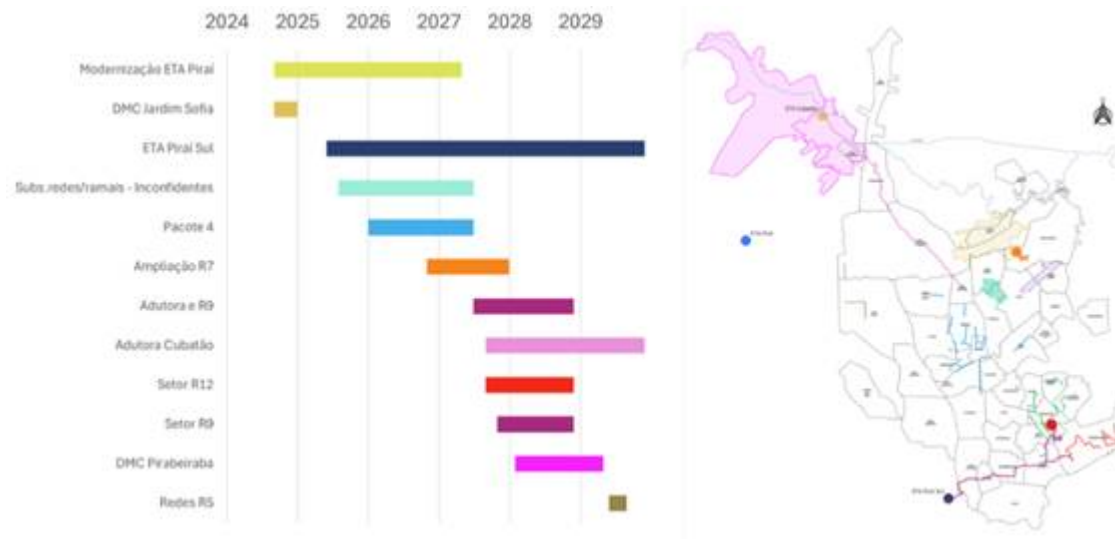
Os maiores desafios dizem respeito a ampliação da cobertura de esgoto, cuja meta é 90% até 2033, conforme figura a seguir:

Figura 8 – Ampliação da Cobertura de Esgoto até 2033



Abaixo segue o mapa de expansão do abastecimento de água considerando o plano de investimentos previsto até 2029:

Figura 9 – Expansão do Plano de Abastecimento de Água até 2029



Importante: O Orçamento da Companhia foi aprovado pelo Conselho de Administração em novembro/2024.

9. RISCOS E INOVAÇÃO

9.1 Gestão de Riscos e Oportunidades

Desde 2018, a Companhia Águas de Joinville demonstra seu forte compromisso com a gestão de riscos e a melhoria contínua ao adotar uma metodologia abrangente que cobre três categorias distintas: Riscos Corporativos, Riscos de Processos e Riscos de Contratos. Essa abordagem integrada é ilustrada na figura 1 e reflete a aplicação dos princípios da ISO 31.000:2018. Tanto a política quanto os procedimentos de gestão de riscos da CAJ incorporam um processo estruturado e contínuo, garantindo a resiliência da Companhia em face a desafios estratégicos e operacionais.

A metodologia adotada pela CAJ inclui etapas fundamentais: estabelecimento do contexto, identificação, análise, avaliação e tratamento dos riscos. Inicialmente, o contexto estabelece objetivos claros e considera fatores internos e externos impactantes. Os riscos são então identificados sistematicamente, permitindo à CAJ compreender sua natureza e origem. A análise de riscos avalia as consequências e probabilidades, enquanto a avaliação prioriza o tratamento deles com base em critérios específicos. O

tratamento dos riscos é realizado por meio do aprimoramento de controles existentes ou do desenvolvimento de novos, sempre com base em análises detalhadas de custo-benefício. A CAJ enfatiza a comunicação contínua com stakeholders e o monitoramento atento, garantindo que o processo de gestão de riscos seja adaptável e eficaz, reafirmando assim seu compromisso com a excelência e a melhoria contínua.

Figura 10 – Sistema de Gestão de Riscos da CAJ



No que tange as instâncias envolvidas para reporte e tomada de decisão, a estrutura utilizada pela CAJ segue apresentada na figura a seguir.

Figura 11- Instâncias e instrumentos de reporte de riscos

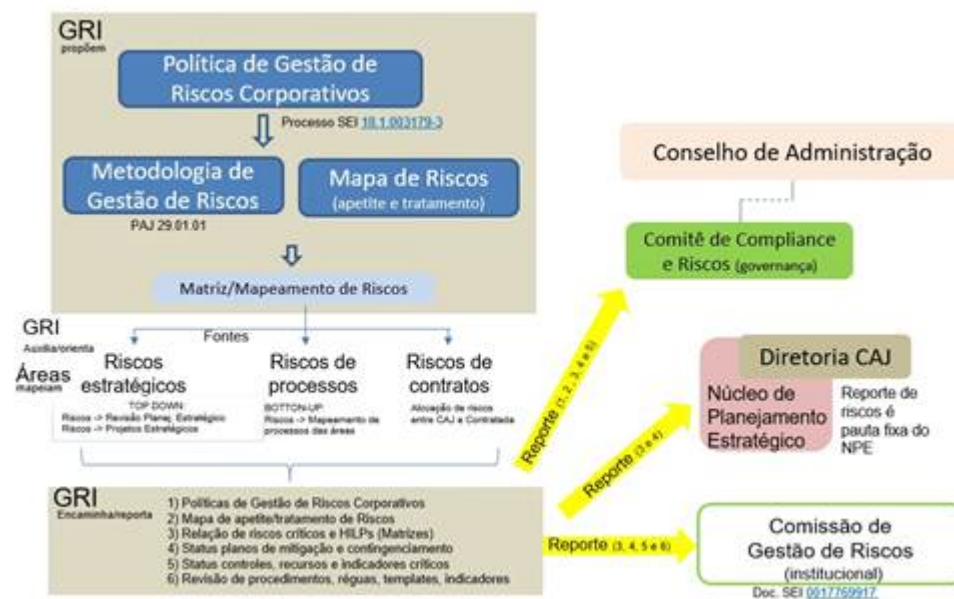


Figura 12 – Mapa de Riscos da CAJ

Legenda de Nível de Risco		PROBABILIDADE				
		1	2	3	4	5
Extremo		Muito Baixa	Baixa	Média	Alta	Muito Alta
Alto						
Médio						
Baixo						
IMPACTO	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 Risco e Tratamento	
A	Extremo - Ação/Planejamento imediato e tolerância.
B	Alto - Ação/Planejamento Curto Prazo.
C	Médio - Nível 12 -> Ação/Planejamento Médio Prazo. Nível 6 a 10 -> Monitoramento e Gestão, a critério da área a elaboração de plano de mitigação e contingenciamento.
D	Baixo - Risco Tolerável.

Riscos nível igual ou maior que 12 exigem obrigatoriamente abertura de Planos de Mitigação e Contingenciamento.

Os planos de mitigação e contingenciamento de riscos são abertos de forma contínua pela área de Gestão de Riscos para todos os riscos, independente da natureza, que apresentem grau de criticidade alto ou extremo (riscos níveis igual ou acima de 12). Estes planos culminarão, após executados e comprovada a eficácia das ações, na redução do nível de criticidade do risco. Além desse processo de tratamento dos riscos, que se encontra estruturado dentro de um processo de workflow, a empresa dispõe também de três planos de contingenciamento de riscos, sendo eles: Plano de Ação a Emergência, Plano de Gerenciamento de Crise e Plano de Continuidade de Negócio e Recuperação de Desastres.

9.2 Riscos Corporativos 2025

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 (2025-2029).

Estes riscos decorrem da análise de ambiente e de cenários realizada e caracterizam potenciais barreiras ao atingimento dos objetivos estratégicos da empresa.

Categoria de Risco	Fatores de risco (potenciais)	Nível
Riscos estratégicos		

Mudanças regulatórias com impactos no contrato de concessão	Aprovação MRAE-SC (Regionalização) – PL 0040/2023 / Interferência política	20
Não cumprimento do plano de expansão do SES	Atrasos na contratação de terceiros, dificuldades em obter aprovações regulatórias, escassez e custo elevado dos recursos para financiamento no mercado, ineficiência dos contratados, ineficiência na gestão e fiscalização de contratos, mudanças no ambiente externo.	15
Não cumprimento do plano de expansão do SAA	Atrasos na contratação de terceiros, dificuldades em obter aprovações regulatórias, escassez e custo elevado dos recursos para financiamento no mercado, ineficiência dos contratados, ineficiência na gestão e fiscalização de contratos, mudanças no ambiente externo.	10
Aumento das perdas de água ou redução em patamar menor que o esperado	Aumento do tempo de conserto de vazamentos, aumento na quantidade de ligações irregulares, má qualidade de materiais, má qualidade na execução dos serviços, sub-medição nos hidrômetros, ineficiência dos contratados.	10
Riscos de Reputação/Mídias		
Insatisfação dos usuários com a qualidade e tempo dos serviços prestados	Tempos elevados de execução dos serviços, baixa qualidade dos serviços executados, re-serviços, gestão de contratos ineficiente, baixo desempenho das terceirizadas.	15

Riscos em Ativos/Financeiros		
Variação cambial sobre financiamentos	Ausência de receitas em moeda estrangeira para contrabalançar os financiamentos, eventos econômicos e geopolíticos globais, mudanças nas políticas monetárias dos países emissores das moedas, mudanças nas regulamentações financeiras e políticas econômicas locais, volatilidade do mercado de câmbio.	16
Falta de recursos financeiros para execução dos investimentos para universalização	Ausência ou escassez de recursos públicos, cenários econômicos adversos, mudanças legais/regulatórias, redução de faturamento ou arrecadação, aumento nos orçamentos de projetos contemplados em financiamentos atuais.	15
Danos significativos gerados por terceiros em ativos da CAJ	Cadastro de redes desatualizado, equipes terceirizadas ineficientes, incompatibilidade de projetos e falta de comunicação com PMJ, falta de procedimento de fiscalização e aplicação de sanções.	12
Queda ou crescimento menor do faturamento	Atrasos na entrega de obras de esgoto, condições climáticas atípicas, tarifas diferenciadas para indústrias que reutilizam água, concessão de descontos pela Tarifa Social, crises econômicas e hídricas, erros de planejamento, obrigatoriedade judicial de cobrança conforme consumo real e litigiosidade.	12

Não cumprimento dos Covenants previstos nos contratos de financiamento	Gestão financeira e orçamentária ineficiente, atrasos no cumprimento do plano de expansão, mudanças regulatórias/legais com impacto no negócio, mudanças no ambiente externo.	10
Riscos Operacionais/Continuidade de Negócios		
Colapso Estrutural – SES *	Ausência ou negligência no monitoramento da estabilidade de estruturas, gases corrosivos, ambiente agressivo e desgaste natural do material	20
Colapso Estrutural – SAA *	Ausência ou negligência no monitoramento da estabilidade e de estruturas, Ausência ou negligência na manutenção de taludes e/ou estruturas, falhas de projeto – estudos de concepção, falhas de execução de obras, eventos climáticos extremos.	15
Perda de dados digitais produzidos pelos sistemas CAJ	Cybercrimes, falhas no banco de dados, falta de atualização dos servidores de aplicação, falta de atualização dos sistemas de Antivírus, Firewall, IPS e Filtro de Conteúdo, falta de atualização em sistema operacional, falta de backup íntegro, falta de homologação (teste) antes de qualquer atualização de sistemas.	15
Inviabilidade de acesso aos dados do cadastro comercial (Sansys)	Cybercrimes, falha em links de comunicação, falha em componentes de hardware, falhas no banco de dados, falta de energia.	15

Inviabilidade de acesso aos dados do cadastro técnico (Arcgis)	Cybercrimes, falha em links de comunicação, falha em componentes de hardware, falhas no banco de dados, falta de energia.	15
Desabastecimento por Condições Operacionais ETA – Cubatão	Falhas em equipamentos ou materiais, falhas em processos/procedimentos, acidentes (vazamentos, incêndios, explosões...)	15
Desabastecimento por contaminação do manancial ETA – Cubatão	Acidentes na Serra Dona Francisca, condições climáticas extremas, ações antrópicas ou manejo inadequado à montante da captação.	15
Desabastecimento por redução de vazão no rio	Períodos de seca prolongada (estiagem) ou desvios de cursos de rios.	10

Riscos Legais / Conformidade / Cibernéticos

Exposição de dados pessoais de clientes, fornecedores e colaboradores	Falhas na execução de processos/procedimentos de segurança de dados, falhas em equipamentos (hardwares), falhas em sistemas e comunicação, cybercrimes, falta de monitoramento/auditoria de sistemas.	15
Extravasamento de esgoto – Insuficiência ou interrupção da capacidade de escoamento- EE acima de 200l/s – EEE Florianópolis	Conexões intradomiciliares de esgoto irregulares, PVs e outros pontos não estanques, falhas em equipamentos ou materiais, falhas na execução de procedimentos/serviços, falta de energia elétrica prolongada.	10

Não atendimento Legislação / Requisitos Legais	Desconhecimento dos requisitos legais aplicáveis ao negócio, ausência ou insuficiência de procedimentos/controles internos para atendimento aos requisitos legais, ausência de controles de verificação e/ou auditoria interna.	5
--	---	---

* Os riscos de Colapso Estrutural são baseados em diagnósticos e monitoramentos sistemáticos das estruturas dos sistemas (Água e Esgoto) e não indicam, necessariamente, uma chance iminente de colapso, mas, dependendo do nível de criticidade, alertam sobre a urgência de alguma intervenção. Esse grupo de risco por abranger situações de várias unidades, recebe sempre a classificação da unidade que apresenta o maior nível de criticidade.

O Plano de Negócios e Estratégia a Longo prazo da Companhia Águas de Joinville, visando o horizonte de 5 anos (2025 – 2029) mantém 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 **Fabio Rodrigo Schatzmann, Conselheiro (a)**, em 08/05/2025, às 14:40, 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 **Sidney Marques de Oliveira Junior, Diretor (a) Presidente**, em 13/05/2025, às 13:43, 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 **25391776** e o código CRC **C90FB177**.

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

22.1.018692-1

25391776v4

Criado por [vladia.brito](#), versão 4 por [vladia.brito](#) em 08/05/2025 11:55:02.

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-2025-2029)


[u=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2025-2029](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-2025-2029))

 ([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-2025-2029)


[url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2025-2029](https://twitter.com/intent/tweet?url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2025-2029))


 ([whatsapp://send?](https://whatsapp.com/send?text=Plano+de+neg%C3%B3cio+e+estrat%C3%A9gias+de+longo+prazo+2025-2029+-+https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2025-2029)

[text=Plano+de+neg%C3%B3cio+e+estrat%C3%A9gias+de+longo+prazo+2025-2029+-+https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2025-2029](https://whatsapp.com/send?text=Plano+de+neg%C3%B3cio+e+estrat%C3%A9gias+de+longo+prazo+2025-2029+-+https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2025-2029))

 ([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-2025-2029)

[url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2025-2029](https://plus.google.com/share?url=https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2025-2029))

 (<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-2025-2029>)

 (mailto:?Subject=Plano%20de%20neg%C3%B3cio%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20longo%20prazo%202025-2029&Body=Plano%20de%20neg%C3%B3cio%20e%20estrat%C3%A9gias%20de%20longo%20prazo%202025-2029%20-%20https%3A%2F%2Fwww.aguasdejoinville.com.br%2F%3Fpublicacao%3Dplano-de-negocio-e-estrategias-de-longo-prazo-2025-2029)

()



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




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



Prefeitura de
Joinville

(<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)