

PLANO DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIAS DE LONGO PRAZO

2020 • 2024

PLANO DE NEGÓCIO E ESTRATÉGIAS DE LONGO PRAZO

2020 • 2024



PREFEITURA MUNICIPAL DE JOINVILLE

Udo Döhler

Prefeito Municipal

Nelson Coelho

Vice-Prefeito

COORDENAÇÃO GERAL

Companhia Águas de Joinville
Gerência de Governança, Riscos e Conformidade

DIRETORIA

Luana Siewert Pretto - Diretora-presidente
Eliane Nogiri Igarashi - Diretora comercial e administrativo-financeira
Kamilo Reis Carnasciali dos Santos - Diretor técnico

LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

Companhia Águas de Joinville.
Agradecemos a todos os colaboradores que se envolveram na elaboração do Plano de Negócios e Estratégias de Longo Prazo 2020-2024 da CAJ.

DESIGN E LAYOUT

Companhia Águas de Joinville – Assessoria de Comunicação
Fábio Abreu: Diagramação final, gráficos e mapas

FOTOGRAFIAS

Arquivo Companhia Águas de Joinville

COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE

Sede administrativa
R. XV de Novembro, 3950 – Glória
CEP: 89216-202
Joinville – Santa Catarina, Brasil

MENSAGEM DA PRESIDENTE

Por uma cidade mais saudável e mais sustentável

O ano de 2019 foi de grandes conquistas e desafios. Sempre com um olhar voltado a nossa principal razão de existir, nosso cliente, buscamos estar mais próximo do cidadão por meio da implantação da ferramenta Whatsapp e da desburocratização e instituição de mais serviços para a plataforma digital.

Por meio de nosso Centro de Informações e Operações (CIOP), que passou a ser operado 24 horas por dia, conseguimos acompanhar o abastecimento da cidade de forma online corrigindo falhas no momento em que elas acontecem. Investimos R\$ 107 milhões de reais, nosso maior investimento já realizado. No sistema de abastecimento de água, foram investidos R\$ 41 milhões. Estes investimentos contribuíram para a melhoria da qualidade de distribuição de água por meio da ampliação da Estação de Tratamento de Água (ETA) Cubatão, ampliação de 32.368 metros de novas redes e da instalação de uma bomba hidráulica de grande potência. No sistema de esgotamento sanitário, foram investidos R\$ 65 milhões na construção de Estações de Tratamento de Esgoto (ETEs) e ampliação de 42.748 metros de rede coletora de esgoto para manter nossos rios vivos e limpos e melhorar a qualidade de vida do cidadão. Ainda no sistema de esgotamento sanitário, buscamos, por meio da fiscalização de 21.354 unidades consumidoras, melhorar a operação do sistema e garantir que o esgoto gerado esteja sendo devidamente tratado. A evolução do saneamento básico faz parte do desenvolvimento sustentável da cidade de Joinville.

Por isso, entendemos que a educação ambiental e participação da comunidade neste processo é fundamental. Neste ano, realizamos um concurso de desenho com as escolas onde foram selecionados 60 desenhos que estão sendo grafitados em nossas elevatórias. As crianças estão participando do colorir da cidade. Por meio do concurso teatral, oficinas e palestras estamos despertando a consciência em adultos e crianças da importância do saneamento básico para o desenvolvimento de uma cidade saudável e sustentável.

LUANA SIEWERT PRETTO

DIRETORA-PRESIDENTE DA COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE

1. APRESENTAÇÃO

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

Em 27 de julho de 2005, a companhia celebrou contrato oneroso de concessão de prestação de serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário com a Prefeitura do Município de Joinville/SC sob o número 363/2005, pelo período de 20 anos, podendo ser renovado.

A Companhia iniciou suas atividades em junho de 2005 e a operação do sistema de água e esgoto em agosto de 2005. (com a alteração da Lei de Criação o período da concessão passou a ser indeterminado - LEI Nº 8.727, DE 11 DE SETEMBRO DE 2019.)

2. **BREVE HISTÓRICO**

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

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

A concessão pela Prefeitura Municipal de Joinville contempla todo o sistema de abastecimento de água e esgotamento sanitário, anteriormente administrado/investido pelo concessionário CASAN, que demandou ação judicial sobre esses investimentos, portanto, sub júdice. A Companhia está sujeita à regulação que atualmente cabe à ARIS - Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento.

Em termos de estrutura física, a Companhia Águas de Joinville faz a gestão de duas estações de tratamento de água (ETAs), 11 estações de tratamento de esgoto (ETEs), 13 reservatórios, 2.252 km de rede de água, 553,7 km de rede de esgoto, 108 estações elevatórias, cinco unidades de atendimento, um almoxarifado e uma sede administrativa. Em termos de quadro funcional, em 2019 a CAJ possuía 457 funcionários e 529 colaboradores terceiros, estes últimos responsáveis pela execução de obras, consertos de vazamentos, leitura de hidrômetros e prestação de serviço de teatendimento.

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 590 mil habitantes de Joinville.

Competência institucional

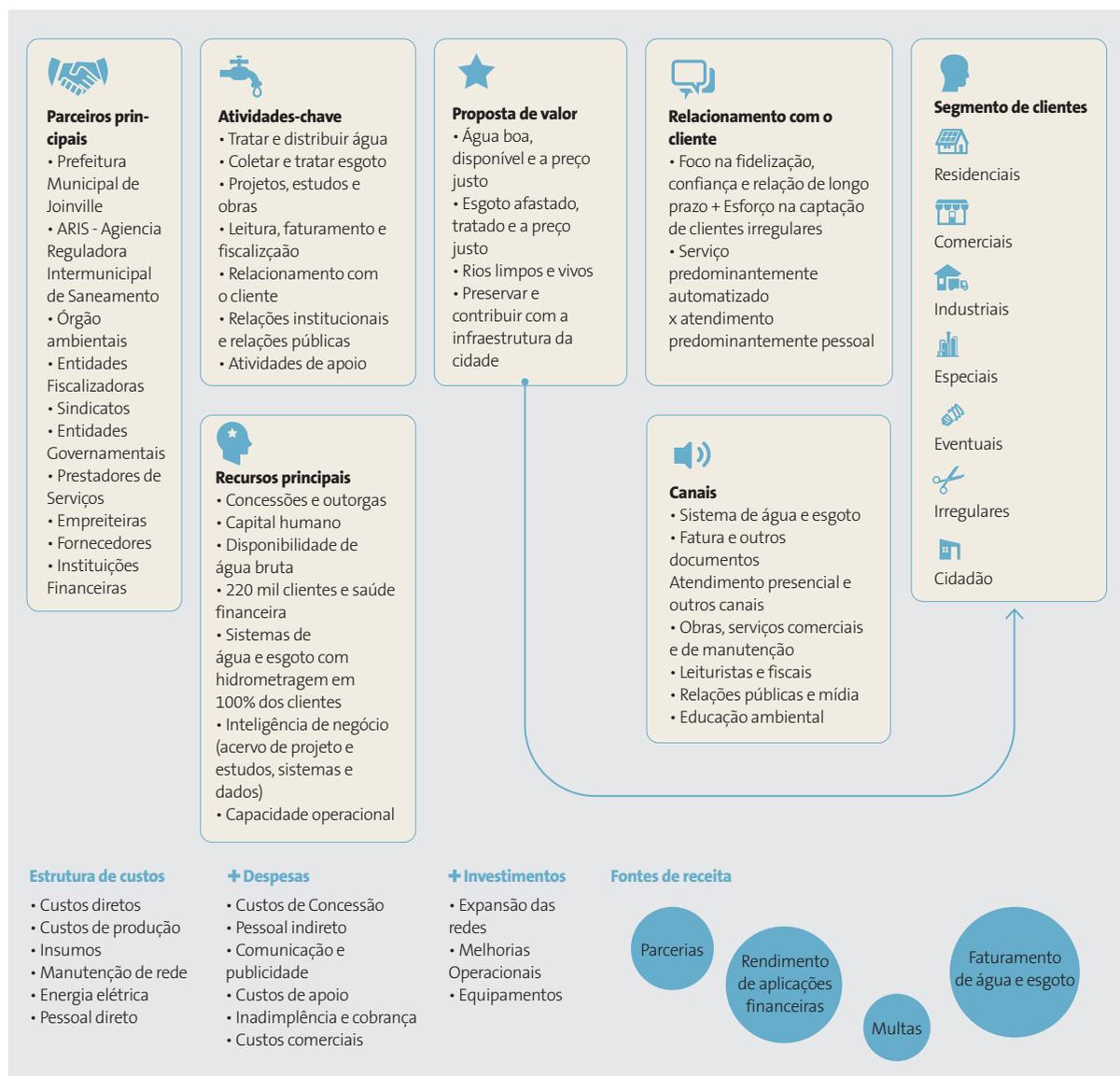
- Explorar diretamente ou por intermédio de terceiros os serviços de água e esgotos sanitários;
- Realizar estudos, elaborar projetos e executar obras e ações necessárias para a consecução das atividades acima referidas;
- Planejar e operar os sistemas de saneamento básico no território do município de Joinville, compreendendo a captação, adução, tratamento e distribuição de água e coleta, afastamento, tratamento e disposição final do esgoto sanitário, comercializando esses serviços e os benefícios que direta ou indiretamente decorrerem de seus empreendimentos, bem como prestar serviços correlatos com seu objeto social;
- Obter e captar recursos para investimento nas áreas comercial e operacional dos sistemas de abastecimento de água e esgoto sanitário na sua área de atuação;
- Colaborar e firmar acordos ou convênios de colaboração com órgãos ou entidades federais, estaduais, municipais, com entidades privadas ou públicas para a consecução de seus fins sociais, bem como celebrar ajustes ou contratos de colaboração, assistência técnica e novos negócios que visem à elaboração de estudos, à execução de planos e programas de desenvolvimento econômico e a implantação de atividades que se relacionem com os serviços pertinentes aos seus objetivos, inclusive mediante remuneração;
- Prestar assistência técnica e ou administrativa, ou ainda, operar sistemas de abastecimento de água e esgoto sanitário em municípios cujos sistemas se encontram vinculados ou interligados ao sistema do Município de Joinville/SC, mediante a celebração de convênios específicos;
- Constituir ou participar de outras Companhias, na qualidade de acionista ou quotista, de modo a atingir seus objetivos sociais;
- Desenvolver isoladamente ou em parceria com empresas, públicas ou privadas, empreendimentos relacionados aos serviços de saneamento básico;
- Promover o desenvolvimento de pesquisas, melhorias e inovações inerentes a sua área de atuação, avaliando oportunidades de comercialização de tecnologias (produtos, processos e serviços) resultantes de projetos de P&D&I e, por meio de licenciamento, transferência, cessão ou direito de uso.

3.

MODELO DE NEGÓCIO E SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

Em 2019, a CAJ manteve a essência metodológica do Planejamento Estratégico utilizada em 2018, com alguns pequenos aperfeiçoamentos, como a inclusão dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) propostos pela Organização das Nações Unidas (ONU) no âmbito das fases de diagnóstico e levantamento de oportunidades. Houve também uma maior aproximação do Planejamento Estratégico com os processos de desenvolvimento de pessoal, em especial com o Programa ELO Cultura CAJ, o que possibilitou o levantamento das principais demandas de treinamento dos colaboradores para 2020. A metodologia da CAJ congrega instrumentos como o Balanced ScoreCard (BSC), o Business Model Canvas, o MCDA-C e metodologia de Gestão de Riscos (ISO 31.000:2018). Em 2019, esta metodologia foi apresentada em vários eventos do saneamento no Brasil, o que culminou em convite para publicação em revista técnica nacional. A partir do método CANVAS, a empresa passou a mapear as propostas de valor criadas para cada um dos segmentos de clientes atendidos, conforme ilustrado abaixo:

Figura 1
MODELO DE NEGÓCIO DA CAJ



Os usuários da Companhia Águas de Joinville são classificados em segmentos denominados categorias de consumo, as quais são divididas em: residencial, comercial, industrial e pública. Para cada uma delas, existe uma tabela com os valores estabelecidos para o consumo de até 10 m³, também chamada de taxa mínima, com aumento conforme a demanda de consumo. Os consumidores residenciais com menor poder aquisitivo também possuem uma regra diferenciada, a Tarifa Social, cujo valor é menor, porém, demanda a observação de algumas condições para enquadramento fixadas pela Companhia. O mesmo é aplicado para as entidades assistenciais sem fins lucrativos.

Quadro 1

SEGMENTAÇÃO DE MERCADO (Base: Dez 2019)

ECONOMIAS

Água

Industrial	1.464	
Comercial	15.815	
Pública	763	
Residencial	210.300	
Total	228.342	
Tarifa Social	4.975	

Esgoto

Industrial	530	
Comercial	9.486	
Pública	357	
Residencial	79.149	
Total	89.522	
Tarifa Social	921	

LIGAÇÕES

Água

Industrial	1.317	
Comercial	12.339	
Pública	553	
Residencial	139.888	
Total	154.097	
Tarifa Social	4.910	

Esgoto

Industrial	505	
Comercial	6.218	
Pública	254	
Residencial	34.566	
Total	41.543	
Tarifa Social	901	

4. **ESTRUTURA ORGANIZACIONAL**

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

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.

O Conselho de Administração é um órgão de deliberação colegiada, composto por sete membros titulares. Já a Diretoria é composta por três diretores eleitos pelo Conselho de Administração, excetuando-se o Diretor-Presidente, que é eleito pela Assembleia Geral.

A Companhia possui também um Conselho Fiscal, de funcionamento permanente, com poderes, atribuições e qualificações definidas nos artigos 161 a 165 da Lei Nº 6.404/76. Para adequação a Lei Nº 13.303/2016, conhecida como Lei das Estatais, foram criadas novas estruturas em 2018, como o Comitê de Auditoria Estatutário (CAE), e a Gerência de Governança, Riscos e Conformidade (GRC). A estrutura completa da organização segue apresentada a seguir:

CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO

Luiz Claudio Gubert, presidente

Christian Dihlmann, vice-presidente

André Chedid Daher, conselheiro

Fabio Girolla, conselheiro

Sidney Moritz, conselheiro - membro independente

Valdecio de Oliveira, conselheiro - membro independente

Thiago Zschornack, conselheiro - representante dos empregados

CONSELHO FISCAL

Veríssimo da Cunha Batista, presidente

Ketty Elizabeth Benkendorf, membro

Adilson Bachtold, membro

SUPLENTES

Samara Perfeito Nunes, membro

Maria Lúcia Garces, membro

Gerson Marcelo Gotz, membro

DIRETORIA

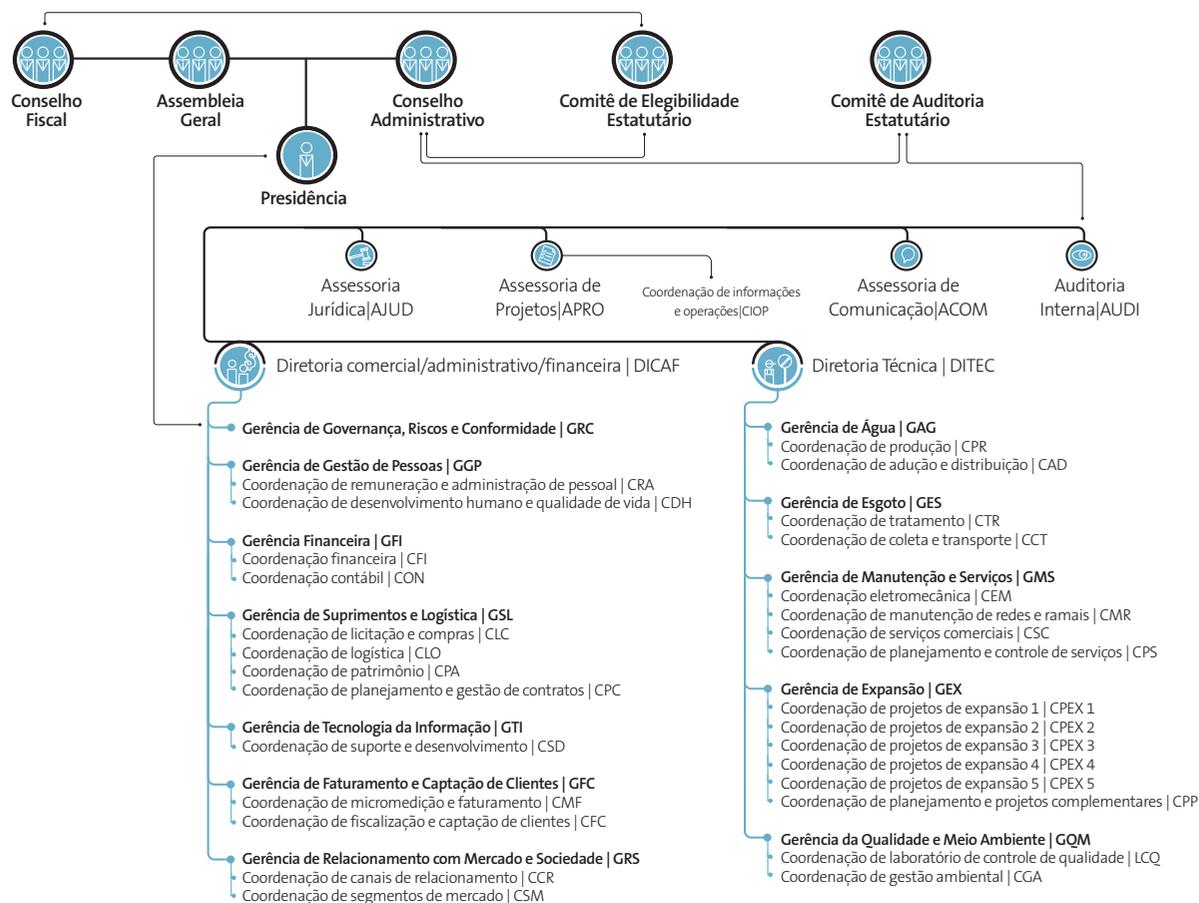
Luana Siewert Pretto, diretora-presidente

Cícero Gabriel Ferreira Filho, diretor comercial e administrativo-financeiro

Luciane Herbst Valim, diretora técnica - até 25/04/2019

Kamilo Reis C. dos Santos, diretor técnico - a partir de 01/06/2019

ESTRUTURA DE GOVERNANÇA DA COMPANHIA ÁGUAS DE JOINVILLE



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 que mensalmente acompanha os resultados para garantir a execução do planejado, em especial através da Avaliação Gerencial Mensal (AGM), sistema de reunião instituído em 2008.

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

São realizadas semanalmente reuniões de acompanhamento dos projetos estratégicos. Nelas, os gerentes de projeto prestam conta das atividades em andamento e são discutidas as soluções para as dificuldades apontadas pelas equipes.

5. **PLANO ESTRATÉGICO**



JOHNNY MCCLUNG/UNSPLAS.COM

MISSÃO E VISÃO



Missão:

Prestar serviços de água e esgoto para melhorar a qualidade de vida do joinvilense.



Visão:

Estar presente em todas as casas, sendo motivo de orgulho para a população de Joinville.

VALORES



Clientes satisfeitos

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 a perspectiva do amanhã.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA CAJ E OS ODS

Objetivos de desenvolvimento sustentável

Em 2019, a CAJ incluiu, pela primeira vez, em seu processo de Diagnóstico do Planejamento Estratégico a avaliação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), propostos pela Cúpula das Nações Unidas e consolidados na Agenda sobre o Desenvolvimento Sustentável do Planeta. A ideia foi compatibilizar os ODS aos objetivos estratégicos da organização, de forma que as metas sugeridas pela ONU, e aderentes ao escopo de atuação da CAJ, pudessem ser alcançadas a partir das ações propostas pela mesma.

Por meio da agenda supracitada, a ONU propõe 17 Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (abaixo) e 169 metas que articulam as dimensões social, ambiental e econômica e buscam concretizar os direitos humanos em todo o mundo (ONU, 2015). Desde 2015, a CAJ é signatária deste movimento.



OBJETIVOS DE DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL



MAPA ESTRATÉGICO 2020/2024

Missão

Prestar serviços de água e esgoto para melhorar a qualidade de vida do joinvilense

Visão

Estar presente em todas as casas, sendo motivo de orgulho para a população de Joinville



Mercado

Segmentos de mercado atendido, canais de comunicação e estratégias de relacionamento com os clientes

- Captar, fidelizar e entreter clientes, criando uma experiência positiva em todos os canais
- Melhorar a imagem institucional
- Maximizar receita, mantendo sempre um preço justo



Operações

Conjunto de processos necessários para a geração de valor às partes interessadas

- Prestar serviços com eficiência, preservando a infraestrutura da cidade
- Assegurar eficiência e qualidade na gestão dos serviços de abastecimento de água, garantindo água boa e disponível
- Assegurar eficiência e qualidade na gestão dos serviços de esgotamento sanitário, garantindo esgoto afastado e tratado



Pesquisa e Expansão

Pesquisas, projetos e obras para a melhoria e expansão das atividades da empresa

- Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão
- Contribuir para rios limpos e vivos
- Pesquisar e aplicar as melhores soluções para o SAA e SES



Processos de apoio

Conjunto de processos que viabilizam a estrutura necessária para que os processos essenciais, de negócios, funcionem

- Atuar com responsabilidade socioambiental, promovendo o engajamento organizacional e aprimorando a gestão de conhecimento
- Garantir segurança, eficiência e eficácia na gestão dos sistemas de informação e de suporte administrativo - financeiro, buscando a manutenção da saúde financeira

6.

ONDE ESTAMOS

O ano de 2019 foi marcado por eventos importantes, dentre eles destacamos:

- O alto valor investido em expansão e melhorias dos sistemas de água e esgoto e institucionais, resultando no montante financeiro de R\$ 107 milhões, cujo detalhamento segue no presente relatório. Dentre os principais investimentos estão: Ampliação da capacidade de produção de água da ETA Cubatão; Ampliação de 32.368,5 metros de rede de distribuição de água; Ampliação de 5.000.000 de litros no reservatório R0 que abastece os bairros Centro, América, Atiradores, Anita Garibaldi e Bucarein; Construção da nova ETE Jarivatuba com capacidade de tratamento de 600 litros por segundo; Ampliação de 42.748,5 metros de rede coletora de esgoto nos bairros Floresta, Boa Vista, Costa e Silva, Glória, Fátima, Jarivatuba, Parque Guarani, Itaum, Guanabara e João Costa; e Implantação de novo Sistema de Bombeamento de Água na Rua Florianópolis que beneficiou significativamente o abastecimento de água na região sul, melhorando o Índice de Disponibilidade do Sistema de Água - IDSA da cidade de 91,81% (2018) para 96,45% (2019).
- Os juros sobre o capital próprio, valor pago aos acionistas em decorrência da remuneração do capital aplicado na empresa, foram calculados de acordo com a legislação vigente. Tais juros são registrados como despesa financeira no resultado do exercício e reclassificados para o patrimônio líquido para fins de apresentação e divulgação das demonstrações contábeis. Considerando esta reclassificação, houve impacto de R\$ 25,4 milhões no resultado do exercício.
- Com o trânsito em julgado em Novembro/2017, foi acolhido pela justiça o entendimento de que a Companhia Águas de Joinville é imune ao imposto de renda, assim, o valor depositado em juízo entre 2011 e 2017 foi convertido em Caixa da Companhia em julho/2018. O valor do imposto pago entre 2006 e 2010, está sendo compensado com o débito de PIS e COFINS. No ano de 2019, o valor total compensado foi de R\$ 9,9 milhões, restando um saldo de R\$ 17,7 milhões. Este valor impactou positivamente o caixa e contribuiu para os investimentos em longo prazo.

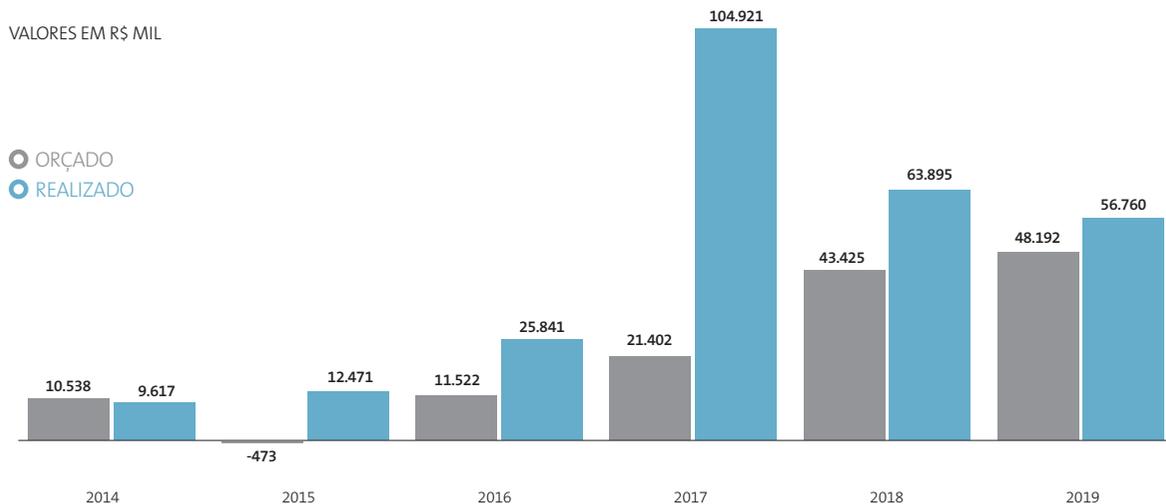
A receita líquida da Companhia em 2019, desconsiderando receita de construção, foi de R\$ 212 milhões, sendo 79,7% decorrente de serviço de água e 20,3% do serviço de esgoto. A variação em relação a 2018 foi de 8,4%, por conta de aumento no consumo (incremento de água e esgoto de 2.026 mil m³) e do reajuste na tarifa a partir de junho de 2019 de 4,94%, referente ao IPCA/IBGE acumulado de maio de 2018 a abril de 2019, apenas para recomposição da moeda frente à perda inflacionária do período. Ainda em relação às tarifas, em 2019 iniciaram-se os estudos para a implantação da TBO - Tarifa Básica Operacional.

LUCRO LÍQUIDO

O Lucro Líquido da Companhia no ano de 2019 foi de R\$ 56,760 milhões. Esse valor representou

Percentual acima do orçado para o ano	17,78	
Percentual da Receita Operacional Líquida	26,80	

VALORES EM R\$ MIL



Os investimentos realizados pela Companhia Águas de Joinville em 2019 totalizaram R\$107,1 milhões, sendo R\$ 41,1 milhões aplicados em água e R\$ 64,6 milhões aplicados em esgoto (incluindo investimentos estruturantes e não estruturantes), possibilitando uma melhora significativa na disponibilidade de água, com a regularização da pressão em 5,05% da cidade, além de um aumento na cobertura de rede de esgoto de 18,80%, saltando de 32,75% (2018) para 38,91% (2019).

EBITDA

O EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) de 2019, que representa quanto uma empresa gera de recursos através de suas atividades operacionais, sem contar impostos e outros efeitos financeiros, foi de R\$ 81,471 milhões, uma margem de 38,47%.

EBITDA - em R\$ mil



MARGEM EBITDA - em %



AValiação DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O ano de 2019 foi histórico para a Companhia Águas de Joinville, em especial pelo alto valor investido em expansão e melhorias dos sistemas de água e esgoto, resultando no montante financeiro de R\$ 107 milhões, maior valor já investido pela empresa em um ano. Com estes investimentos, a cobertura de esgoto na cidade, um dos maiores desafios institucionais, superou os 38%.

O Lucro Líquido da Companhia representou 17,78% a mais do que o orçado para o ano e 26,8% da Receita Operacional Líquida.

O Grau de Endividamento Geral (Obrigações de terceiros/Ativo Total) da Companhia foi de 28,78% ao final de 2019, abaixo do orçado. O EBITDA (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização) apresentou uma excelente margem de 38,47%, ficando também acima da meta e referência no setor.

De forma geral, a maioria das metas do Plano de Metas Estratégicas foi atingida, nas quatro perspectivas estratégicas adotadas pela organização: Mercado e Financeiro, Operações, Pesquisa e Expansão e Processos de Apoio. Os pontos de atenção estão direcionados para a qualidade dos serviços operacionais e comerciais e o cumprimento do plano de investimentos nos anos seguintes, dada a necessidade de recursos de terceiros e a manutenção dos custos e despesas em níveis controlados.

Quadro 2 RESULTADOS ESTRATÉGICOS OBTIDOS EM 2019

* AS SETAS INDICAM O SENTIDO DOS INDICADORES

Perspectivas Estratégicas	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	*
PROPOSTA DE VALOR	Preservar a Infraestrutura da Cidade	Índice de Resserviço em Reconstituição de Pavimento	2%	1,5%	↓
	Preservar a Infraestrutura da Cidade	Índice de Reconstituição de Pavimento Executado no Prazo	70%	79,10%	↑
	Garantir Água Boa e Disponível	Índice de perdas por ligação/dia	511	521	↓
	Garantir Água Boa e Disponível	IDSA - Índice de Disponibilidade dos Serviços de Água	92,10	96,66	↑
	Garantir Água Boa e Disponível	IDQAD - Índice da Qualidade da Água Distribuída	99%	98,28%	↑
	Garantir Esgoto Afastado e Tratado	IQET - Índice de Qualidade do Efluente Tratado	92,74%	95,73%	↑
	Garantir Esgoto Afastado e Tratado	Índice de cobertura de esgoto	34,41%	38,91%	↑
	Contribuir para Rios Limpos e Vivos	Atendimento à Vazão Ecológica	91,7%	95,80%	↑
	Contribuir para Rios Limpos e Vivos	Índice de Qualidade dos Rios (IQA)	40,09	40,2	↑
	Manter Preço Justo e Saúde Financeira	Dex / m ³ Faturado	R\$2,88	R\$ 2,77	↓
	Manter Preço Justo e Saúde Financeira	EBITDA	41,83%	38,47%	↑
	Manter Preço Justo e Saúde Financeira	% Execução Investimentos	90,1%	123,49%	↑
MERCADO	Satisfazer os clientes	Índice de Reclamações de Problemas	1,16	1,23	↓
	Satisfazer os clientes	IES - Índice de Eficiência dos Serviços	80%	76,69%	↑
	Satisfazer os clientes	Índice de Desempenho do Contact Center	80%	89%	
	Melhorar a imagem institucional	Índice da Imagem da Companhia (IIC)	0,79	0,81	↑
	Maximizar as receitas, captando e retendo clientes	Ticket Médio	R\$ 85,50	R\$ 83,84	↑
OPERAÇÕES	Prestar Serviços com eficiência	Índice de Eficiência nos reparos de vazamento e desobstrução de rede	45%	38,70%	↑
	Assegurar eficiência e qualidade na gestão dos serviços de esgotamento sanitário	IQSE - Índice de Qualidade dos Serviços de Coleta e Transporte de Esgoto	0,14	0,148	↑

Perspectivas Estratégicas	Objetivo	Indicador	Meta	Resultado	*
OPERAÇÕES	Assegurar eficiência e qualidade na gestão dos serviços de esgotamento sanitário	IFLE - Índice de Fiscalização de Ligação de Esgoto	68,30%	67,42%	↑
	Assegurar eficiência e qualidade na gestão dos serviços de esgotamento sanitário	Índice de Eficiência Energética - Esgoto	0,5	0,46	↓
	Assegurar eficiência e qualidade no abastecimento de água	IDSP - Índice de Disponibilidade do Sistema Produtor	98,5%	99,1%	↑
	Assegurar eficiência e qualidade no abastecimento de água	Índice de Eficiência Energética - Água	0,46	0,47	↓
PESQUISA E EXPANSÃO	Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão	Marcos de Entregas de Projetos e Obras	100%	59%	↑
	Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão	Atendimento do PDA - Plano Diretor de Água	35,11%	35,54%	↑
	Assegurar eficiência e qualidade nos projetos e obras de expansão	Atendimento do PDE - Plano Diretor de Esgoto	8,75%	7,22%	↑
PROCESSOS DE APOIO	Garantir segurança, eficiência e eficácia na gestão dos sistemas de informação e de suporte administrativo-financeiro	Tempo de Análise de Termo de Referência	94%	97,53%	
		Total do Prazo de Processamento das Modalidades Licitatórias	83%	92,11%	
		Acuracidade de Estoque do Almoxarifado Central	99%	99,85%	
		Percentual de execução dos projetos TIC	75%	66%	
	Atuar com responsabilidade socioambiental, promovendo o engajamento organizacional e aprimorando a gestão do conhecimento	Índice de Produtividade de Pessoal Total	246,53	245,44	
GATILHO ESTRATÉGICO	Manter Preço Justo e Saúde Financeira	Lucratividade (Gatilho)	10,37%	15,73%	↑
	Manter Preço Justo e Saúde Financeira	Caixa Mínimo (Gatilho)	1,5	5,09	↑

Quadro 3

SITUAÇÃO FINANCEIRA DA EMPRESA EM 2019

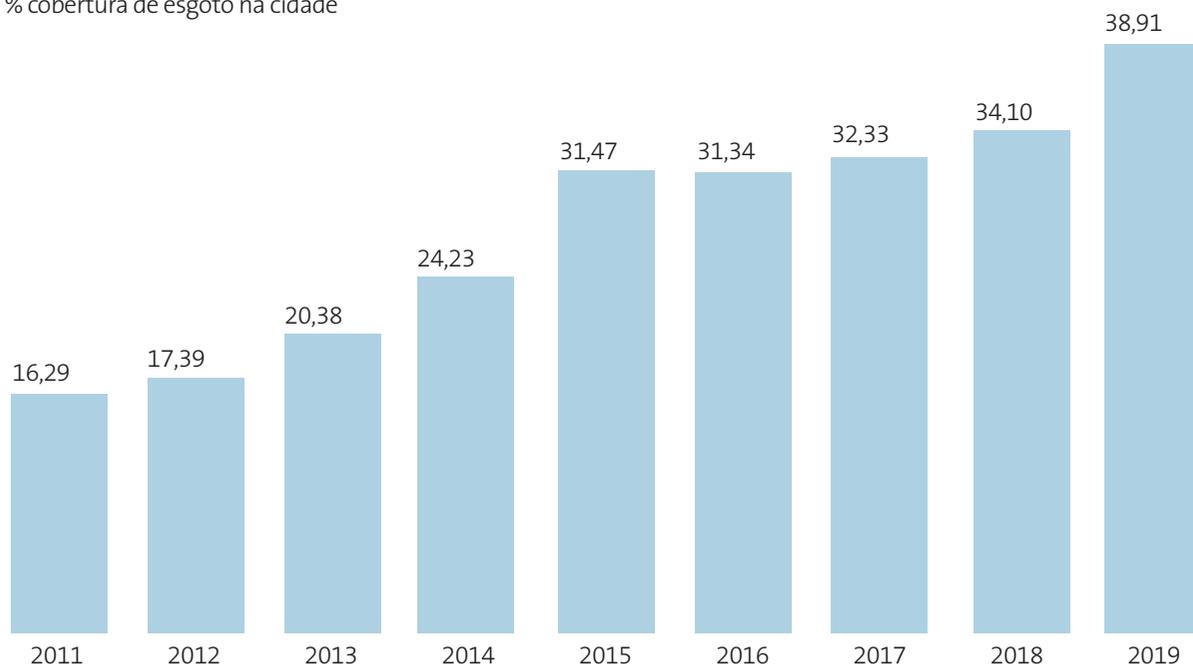
BALANÇO DO PERÍODO	31/12/2018	31/12/2019
Receita Líquida	195.405	211.789
EBITDA	81.124	81.471
Lucro Líquido Do Exercício	63.895	56.760
Ativo Circulante	154.688	138.845
Ativo Realizável a Longo Prazo	84.330	98.144
Ativo Permanente	424.381	491.860
Passivo Circulante	40.247	50.354
Passivo Não Circulante	127.107	159.432
Patrimônio Líquido	496.044	519.062
Dívida Líquida	(17.738)	(677)
Juros Sobre Capital Próprio	26.721	25.387

INDICADORES	31/12/2018	31/12/2019
Margem EBITDA	41,5%	38,5%
Margem Líquida	32,7%	26,8%
Rentabilidade do PL	12,9%	10,9%
Liquidez Corrente	3,84	2,76
Dívida Líquida/PL	(0,04)	(0,00)
Dívida Líquida/EBITDA	(0,22)	(0,01)
Endividamento	25,23%	28,78%

Quadro 4

EVOLUÇÃO DA AMPLIAÇÃO DA COBERTURA DE ESGOTO

% cobertura de esgoto na cidade



7. **COMO PRETENDEMOS CHEGAR LÁ**

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

Os projetos e as obras no Sistema de Abastecimento de Água foram definidos levando em conta a continuidade das obras em andamento, as diretrizes estabelecidas no Plano Municipal de Saneamento Básico (PMSB, 2010, em revisão), o Plano Diretor de Água (PDA, 2013), as ações e Metas estabelecidas no Plano Diretor de Redução e Combate às Perdas de Água (2015), o atendimento da demanda e a necessidade de adequações e melhorias operacionais.

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

De 2013 até 2019, o índice de cobertura de esgoto do município passou de 17% para 38,91%, e a conclusão de importantes obras em andamento fará com que esse número passe para 44,86% em 2020. No período de 2020 a 2024, está projetado um investimento de R\$ 770 milhões, sendo necessária a busca de recursos de terceiros para parte destes investimentos. As metas estabelecidas para os próximos cinco anos seguem apresentadas na tabela abaixo:

MERCADO E FINANCEIRO/METAS	2020	2021	2022	2023	2024
% EBITDA	35,88%	39,75%	43,21%	44,2%	45,55%
Custos/ROL	50,60%	50,18%	47,81%	46,5%	44,89%
Despesas/ROL	22,89%	19,49%	18,5%	18,78%	18,35%
Índice de Perdas do Faturamento	37,30%	34,97%	33,5%	32,82%	31,30%
Índice de Reclamações de Problemas	1,16	1,15	1,14	1,13	1,12
Índice de Desempenho do Contact Center	85,5%	85,5%	85,5%	85,5%	85,5%
Índice de Eficiência dos Serviços Comerciais	76,05%	91,23%	92,40%	92,49%	92,50%
IIC - Índice de Imagem da Companhia *	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77
Ativação saldo de economias de esgoto	100%	100%	100%	100%	100%
OPERAÇÕES	2020	2021	2022	2023	2024
Índice de Eficiência dos Serviços de Manutenção/Operacional	77,87%	87,53%	92,12%	92,47%	92,50%
Prazo das recomposições de pavimento GEX e GMS	85%	90%	90%	90%	90%
Perdas totais de água por ligação	498	456	426	396	366
IDQAd – Índice de Qualidade da Água Distribuída	99,3%	99,5%	99,5%	99,5%	99,5%
IDSA – Índice de Disponibilidade dos Serviços de Água	98,16%	98,5%	99%	99%	99%
IQSE - Índice de Qualidade dos Serviços de Coleta e Transporte de Esgoto	0,140	0,133	0,126	0,120	0,114
IFLE - Índice de Fiscalização de Ligação de Esgoto	97,85%	98%	98%	98%	98%
IQET - Índice de Qualidade do Efluente Tratado	94,1%	94,5%	95%	95%	95%
Porcentagem de Irregularidades Serviços (GEX e GMS)	48%	15%	10%	10%	10%
Índice de Eficiência Energética - Água	0,48	0,48	0,45	0,42	0,42
Índice de Eficiência Energética - Esgoto	0,53	0,53	0,54	0,55	0,56
Atendimento à Vazão Ecológica	91,70%	91,70%	91,70%	91,70%	91,70%
PESQUISA E EXPANSÃO	2020	2021	2022	2023	2024
Índice de Cobertura de Esgoto (ligação disponível)	44,86%	50,84%	60,05%		
% Execução de Investimentos	90,1%	100%	100%	100%	100%
IQA	41,00	41,1	41,2	41,5	42,0
Produtividade das obras lineares	56.363	109.439	104.185	65.311	81.943
PROCESSOS DE APOIO	2020	2021	2022	2023	2024
Índice de Produtividade de Pessoal	255,69	274,54	293,25	293,35	313,40
Índice de Frequência e Gravidade de Acidentes	202,61	192,48	182,85	173,71	165,03
Total do Prazo de Processamento das Modalidades Licitatórias (dias) *	88%	89	90	91	92
Acuracidade de Estoques Total *	100%	100%	100%	100%	100%
Mitigação de Riscos críticos dos processos da CAJ	78,75%	85%	95%	100%	100%



Ampliação da ETA Cubatão é um dos projetos estratégicos para 2020

Os principais projetos estratégicos para o ano de 2020 seguem elencados abaixo:

- UX Experiência Cliente CAJ
- Leitura Smart 2ª onda
- TBO - Tarifa Básica Operacional
- Programa Comunicação Estratégica
- Plano de Contingência do SAA e SES
- Redução de Perdas Aparentes
- Redução de Perdas Reais
- Programa de Eficiência Energética
- SIG - Sistema Integrado de Gestão
- Universalização do Sistema de Esgotamento Sanitário
- Programa Corporativo de SSO
- LGPD
- Pacotes 2 e 3 - PDA e reforços
- Simulação Hidráulica do Sistema de Abastecimento de Água
- Programa de Integridade
- Sistema Pirai Sul - ETA e Adutoras
- Complexo Jarivatuba
- ETE Espinheiros
- Ampliação ETA Cubatão
- Modernização ETA Pirai
- Reservatório R0
- Sistema de Esgotamento Sanitário Vila Nova (ETEs e REDES)
- Sistema de Esgotamento Sanitário Jardim Paraíso (ETEs e REDES)
- Sistema de Esgotamento Sanitário Bacia 10
- Sistema de Esgotamento Sanitário Bacias 8.1 e 9
- Sistema de Abastecimento de Água Rodovia do Arroz
- Sistema de Abastecimento de Água DMCs
- Vamos Tratar de Joinville
- Implantação ferramenta colaborativa
- Almoarifado Central
- Base de Inteligência CAJ

8. COMO CHEGAREMOS LÁ

QUADRO 6

PROJEÇÃO DE RESULTADOS 2020-2024

DISCRIMINAÇÃO	2020	2021	2022	2023	2024
1 - Receita Operacional	260.277	282.063	308.545	340.242	366.318
2 - Arrecadação Bruta	256.518	275.281	295.833	328.134	356.276
3 - Deduções da Receita	23.597	25.572	27.974	30.848	33.211
4 - Compensação de Tributária Impostos	23.487	12.462	10.889	13.632	14.066
5 - Entrada Líquida (2-3+4)	256.408	262.170	278.748	310.918	337.132
6 - Pessoal	52.573	55.343	58.826	61.834	67.339
7 - Custeio	103.855	106.938	108.456	119.789	125.693
8 - Resultado Operacional (5-6-7)	99.981	99.890	111.467	129.295	144.099
9 - Resultado Extra Operacional	9.584	- 653	- 907	4.524	- 2.360
10 - Serviço da Dívida	16.204	19.011	23.564	32.702	42.209
11 - Outras Saídas	49.746	24.598	25.790	26.471	27.118
12 - Resultado Líquido (8+9-10-11)	43.614	55.627	61.206	74.647	72.412
13 - Investimentos com Recursos Próprios	93.621	87.831	74.493	53.559	37.466
14 - SALDO DO ANO	- 50.007	- 32.204	- 13.286	21.088	34.947

QUADRO 7

ORÇAMENTO DE INVESTIMENTOS 2019 - 2021

Investimentos previstos (R\$ mil)

TOTAL

2020	149.830	
2021	124.430	
2022	179.791	
2023	153.839	
2024	162.510	

ESGOTO

2020	88.113	
2021	81.492	
2022	98.519	
2023	82.852	
2024	104.470	

ÁGUA

2020	54.045	
2021	41.984	
2022	80.596	
2023	70.709	
2024	57.996	

INSTITUCIONAL

2020	7.672	
2021	953	
2022	676	
2023	278	
2024	43	

Plano de investimentos 2020/2024

Obras de esgoto - coleta	312.768	
Obras de esgoto - tratamento	126.096	
Obras de água - distribuição	87.098	
Obras de água - tratamento	81.876	
Melhorias operacionais de água - distribuição	113.615	
Melhorias operacionais de água - tratamento	22.743	
Melhorias operacionais de esgoto - coleta	14.593	
Melhorias operacionais de esgoto - tratamento	1.990	
Melhorias institucionais	4.961	
Obras institucionais	4.660	

9.

GESTÃO DE RISCOS E OPORTUNIDADES

A primeira Matriz de Riscos Corporativos da CAJ foi elaborada ao longo do ano de 2018, ou seja, no âmbito do Planejamento Estratégico 2018-2022. O primeiro reporte ao Conselho de Administração se deu em novembro de 2018. Em 2019, a CAJ instituiu novos instrumentos para melhoria da eficácia na gestão e reporte de riscos, dentre elas, destacam-se:

- Criação e disponibilização das matrizes de riscos em contratos, como o objetivo de clarificar as responsabilidades quanto aos riscos do Contratante e do Contratado em cada aquisição. Foram elaborados três tipos de matrizes, sendo elas: Matriz para Contratação de Serviços, Matriz para Aquisição de Materiais e Matriz para Contratação de Serviços e Obras de Engenharia;
- Instituição da rotina de reporte mensal para a Diretoria Colegiada, com posterior encaminhamento para o Comitê de Gerenciamento de Riscos;
- Ampliação dos participantes no Comitê de Gerenciamento de Riscos, passando de oito para dez, envolvendo assim, as principais áreas da CAJ;
- Criação do Informe Quinzenal da GRC, disponibilizado a todos os gestores da empresa. Neste informe, são registradas as principais ações desenvolvidas e os indicadores de Conformidade e Riscos institucionais. Além disso, os principais riscos da empresa, em especial aqueles com planos de mitigação vencidos, são colocados em destaque;
- Início da migração dos riscos para um ferramenta colaborativa especializada (Sistema Interact Solutions - módulo de gestão de riscos).

Os maiores riscos corporativos definidos para 2019 seguem elencados abaixo. São considerados riscos corporativos críticos aqueles riscos com coeficiente de risco igual ou superior a 20 pontos, para os quais devem ser tomadas ações urgentes. Os fatores de riscos que podem influenciar a decisão sobre investimentos são baseados nos riscos corporativos voltados à missão da empresa, conforme figuras a seguir:

Figura 6
 RELAÇÃO DOS OBJETIVOS DA CAJ E OS SEUS RISCOS

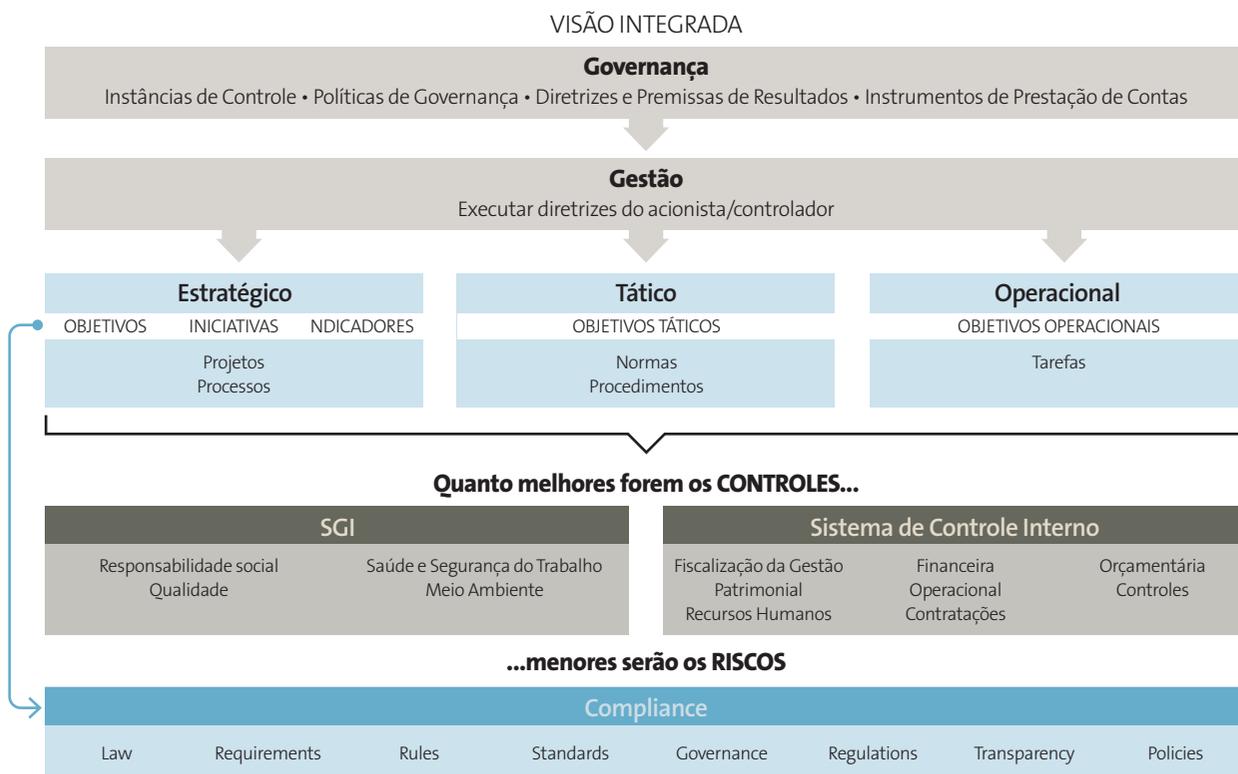


Figura 7

RISCOS CORPORATIVOS DA CAJ

Grupo de Riscos Corporativos	Classificação	Impacto	Probabilidade	Coefficiente de Risco
Relacionamento com usuários / Satisfação dos clientes	Estratégico	4	5	20
Desabastecimento de água	Estratégico	4	5	20
Passivos ambientais E	estratégico	5	4	20
Ineficiência Operacional	Estratégico	4	5	20
Falta de recurso financeiro no mercado	Estratégico	4	5	20
Queda ou crescimento menor do faturamento	Estratégico	4	5	20
Término/Mudança da concessão	Estratégico	4	5	20
Ineficiência Administrativa (orçamento, custos e na gestão de dados)	Estratégico	4	4	16
Gap das lideranças da CAJ	Estratégico	4	4	16
Gap de pessoal da CAJ	Estratégico	3	5	15
Ineficiência na execução do plano de expansão (Universalização)	Estratégico	3	5	15
Descumprimento da legislação aplicável e normas de regulação	Estratégico	3	5	15
Defasagem tecnológica operacional e TI	Estratégico	3	4	12
Elevação de custos e despesas internas por fatores externos	Estratégico	3	4	12

Os principais aspectos do monitoramento de riscos são:

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

Os principais aspectos relacionados às oportunidades são:

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

