

**PLANO DE NEGÓCIOS 2019**

**E**

**ESTRATÉGIAS DE LONGO PRAZO**

**2020 A 2023**

Este documento pode conter projeções e/ou considerações futuras referentes às perspectivas do negócio da COPASA MG e sua subsidiária COPANOR, que se baseiam exclusivamente nas expectativas da administração da COPASA MG em relação ao futuro. Essas estimativas estão sujeitas a riscos, incertezas e suposições, que incluem, entre outras: condições gerais econômicas, políticas, financeiras e comerciais nos mercados de atuação da Empresa. Investidores e potenciais investidores são aqui alertados de que nenhuma destas previsões é garantia de futuro desempenho, pois envolvem riscos e incertezas.

## Sumário

1. Objetivo .....	1
2. O Setor de Saneamento no Brasil.....	1
3. A COPASA MG.....	1
3.1 Área de Atuação .....	2
3.2 Investimentos Realizados .....	3
3.3 Desempenho Operacional.....	5
3.4 Desempenho Financeiro .....	7
4. Estratégia Corporativa.....	12
4.1 Diretrizes Estratégicas e Desdobramentos.....	13
4.2 Desenvolvimento de Negócios/Oportunidades e Gestão de Riscos .....	20
5. Programa de Investimentos 2019-2023 .....	25

## **1. OBJETIVO**

Avaliar a consecução das ações estabelecidas para cumprir as diretrizes que balizaram a atuação da COPASA MG e COPANOR no ano de 2018, apresentar o plano de negócios para 2019 e as estratégias atualizadas com análise de riscos e oportunidades para os próximos 5 (cinco) anos.

## **2. O SETOR DE SANEAMENTO NO BRASIL**

De acordo com o Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento – SNIS, em 2016 foi mantido o percentual da população brasileira atendida com abastecimento de água tratada em índice de 83,3%. A população com acesso ao serviço de coleta de esgoto evoluiu de 50,3% em 2015 para 51,9% em 2016, sendo que, desses, apenas 44,9% dos esgotos eram tratados em 2016 contra 42,7% em 2015.

A Região Sudeste continua apresentando os maiores percentuais de atendimento de água e coleta de esgoto dentre as regiões geográficas, considerando-se a população total, e manteve em 91,2% o índice de atendimento com água tratada enquanto evoluiu de 77,2% para 78,6% no atendimento com esgotamento sanitário. No que tange ao tratamento de esgoto, a Região Sudeste passou a tratar, em 2016, 48,8% do esgoto gerado frente aos 47,4% de 2015, percentual inferior ao Centro Oeste, que também apresentou um crescimento para 52,6% em 2016 em comparação ao índice de 2015 de 50,2%.

De acordo com o Plano Nacional de Saneamento Básico – PLANSAB (2014), que constitui o eixo central da política federal para o saneamento, entre as metas definidas para 2018 para o estado de Minas Gerais incluem ter 97% dos domicílios abastecidos por rede de distribuição ou por poço ou nascente com canalização interna e 81% dos domicílios servidos por rede coletora ou fossa séptica para o esgoto sanitário.

## **3. A COPASA MG**

A COPASA MG foi fundada em 5 de julho de 1963, como Companhia Mineira de Água e Esgotos (COMAG), por meio da Lei Estadual nº 2.842/63, revogada posteriormente pela Lei Estadual nº 6.084/73, e que atualmente se encontra em vigor.

Em 1971, incorporou o Departamento Municipal de Águas e Esgoto de Belo Horizonte (DEMAE) e, por meio da Lei Estadual nº 6.475/74, teve o seu nome alterado para Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA MG, com a finalidade de definir e executar as políticas de saneamento básico para o Estado de Minas Gerais, por meio da prestação de serviços em abastecimento de água, esgotamento sanitário e resíduos sólidos.

Em 2003 se tornou uma empresa de capital aberto e desde 2006, quando realizou a Oferta Inicial de Ações (IPO), ingressou no Novo Mercado da B3 (Brasil, Bolsa, Balcão), segmento diferenciado que exige maior transparência e elevado nível de governança corporativa. A COPASA MG é uma sociedade de economia mista, cujo acionista controlador é o Estado de Minas Gerais, que detém 50,04% das ações. Em livre circulação (*free float*) encontram-se 49,68% e o restante, correspondente a 0,28%, encontra-se em tesouraria.

A Empresa possui uma subsidiária integral, COPASA Serviços de Saneamento Integrado do Norte e Nordeste de Minas Gerais S/A (COPANOR), criada em 2007, para atender pequenas localidades das regiões Norte e Nordeste do Estado com os serviços de abastecimento de água tratada, coleta e tratamento de esgotos.

### **3.1 ÁREA DE ATUAÇÃO**

A COPASA MG atende atualmente, em sua área de concessão, 90,5% da população com abastecimento de água e 78,5% com esgotamento sanitário. Nos últimos 4 (quatro) anos, ampliou sua área de atuação, assumindo 2 (duas) novas concessões de água e 16 novas concessões de esgoto, totalizando em 30.09.2018, 636 municípios com concessões de água, dos quais 304 também possui concessão de esgoto, do total de 853 municípios de Minas Gerais. Também foi reduzido o número de concessões não operadas no período, de 17 para 8 concessões não operadas em água e de 55 para 47 concessões não operadas no esgoto.

**Tabela 1 – Concessões e Operações COPASA + COPANOR(3)**

<b>Concessões e operações</b>	<b>set/18</b>	<b>dez/17</b>	<b>dez/16</b>	<b>dez/15</b>	<b>dez/14</b>
<b>Água</b>					
Concessões <sup>(1)</sup>	636	636	635	634	635
Operações <sup>(2)</sup>	628	627	626	623	618
<b>Esgoto</b>					
Concessões <sup>(1)</sup>	304	302	299	294	288
Operações <sup>(2)</sup>	257	251	245	240	233

<sup>(1)</sup> Total de municípios onde a Empresa detém concessão: sedes, vilas, povoados ou outros.

<sup>(2)</sup> Total de municípios onde a Empresa opera concessão: sedes, vilas, povoados ou outros.

<sup>(3)</sup> Considera-se apenas uma concessão/operação por município, independentemente de haver mais de um contrato, nos casos de atendimento de COPASA e COPANOR no mesmo município, ou de se tratar de um contrato que abranja somente distritos e localidades.

### **3.2 INVESTIMENTOS REALIZADOS**

Nos anos de 2015 e 2016, a Companhia se viu obrigada a reduzir o patamar de investimentos, de modo a buscar o reequilíbrio econômico-financeiro, em função principalmente, da crise hídrica em 2015 que impactou negativamente as receitas, com reflexos na capacidade de contrair novos financiamentos (2015/2016, pela quebra de *covenants*).

Outros fatores também limitaram a performance do investimento neste período, conforme destacado a seguir:

- questões judiciais, aspectos ambientais e atrasos na obtenção de licenças para os empreendimentos;
- dificuldades nas negociações de áreas e nos processos de desapropriações;
- problemas em licitações, na capacidade e condições de performance de empreiteiras, em engenharia e execuções de obras.

Ressalta-se que neste período, a Companhia focou na realização de investimentos para conclusão de obras em andamento, maximizando a rentabilidade e garantindo receitas mais imediatas, principalmente nos sistemas da Região Metropolitana de Belo Horizonte (RMBH).

Os projetos, em sua maioria, foram financiados com recursos captados via operações no mercado de capitais, dada a restrição de crédito dos bancos federais para os financiamentos de longo prazo, característicos do setor de saneamento.

Para evitar o racionamento de água e garantir a regularidade do abastecimento aos mais de quatro milhões de habitantes da Região Metropolitana de Belo Horizonte

(RMBH) a Copasa colocou em operação, em dezembro de 2015, a captação de água do Rio Paraopeba, em Brumadinho.

Com investimentos de R\$ 128,4 milhões, aportados pelo Governo de Minas Gerais, a Companhia executou, através de um aditivo do Contrato com a PPP para as obras de ampliação da capacidade de produção do Rio Manso, as obras em tempo recorde (seis meses e 20 dias), passando a captar, a fio d'água, até 5.000 litros de água bruta por segundo no manancial. Destaca-se que, até setembro de 2018, já foram bombeados 208 milhões de metros cúbicos, o que equivale a praticamente o dobro do volume armazenado no reservatório do Rio Manso (posição set/2018).

Por meio de 6,5 km de adutora de aço, com diâmetro de 1,5 metro, a água é encaminhada à Estação de Tratamento (ETA) do Rio Manso, onde é tratada e incorporada ao sistema Paraopeba, composto pelas represas do Rio Manso, Serra Azul e Várzea das Flores.

Em funcionamento, a captação possibilita a redução da retirada de água dos reservatórios, permitindo a recuperação dos seus volumes armazenados, afastando o risco de racionamento na RMBH, pelo menos pelos próximos 15 anos.

A Companhia tem adotado postura de maior cautela/seletividade na estruturação e avaliação dos projetos, com ênfase na qualidade, retorno e controle de execução, e vem envidando esforços para a retomada do volume de investimentos (CAPEX).

Observa-se, recentemente, retomada dos níveis de investimentos, após a Companhia ter reduzido sua alavancagem, bem como superado problemas para a execução de projetos, tendo apresentado melhoria do percentual de execução do Programa de Investimentos. Isso pode ser observado na performance dos 9M18, que foi superior aos mesmos períodos dos anos anteriores, tendo atingido 74,3%, sendo que nos 9M17 e 9M16 foram de 56,7% e 49,8%, respectivamente.

Em 2017, o valor investido pela Controladora foi de R\$511 milhões. Nos 9M18 foram investidos R\$483 milhões e a expectativa é de encerrar o ano com um montante de investimentos superior ao exercício anterior.

Vale mencionar que o Conselho de Administração aprovou, em 31.10.2018, a revisão do Programa de Investimentos de 2018 aumentando o limite previsto para o ano de R\$650 milhões para R\$700 milhões. Essa suplementação foi necessária devido ao

aumento do ritmo das obras, principalmente nos empreendimentos de ampliação dos Sistemas de Esgotamento Sanitário de Divinópolis, Coronel Fabriciano/Timóteo e de Sabará, bem como a obra de implantação da captação de água do Rio Pacuí investimentos da ordem de R\$ 80 milhões, a nova captação de água do rio Pacuí evitou o colapso do abastecimento em Montes Claros, e aquisição de hidrômetros, a serem utilizados em novas ligações/substituição, em todo o Estado.

**Tabela 2 - Investimentos (R\$ milhões)**

	<b>9M18</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Água	199	239	164	201	280
Esgoto	267	252	218	229	556
Captação Paraopeba – PPP do Rio Manso	-	-	7	115	-
Outros <sup>(1)</sup>	17	20	6	5	29
<b>TOTAL</b>	<b>483</b>	<b>511</b>	<b>395</b>	<b>550</b>	<b>865</b>
PPP Manso	-	-	-	364	280
COPANOR	29	28	33	49	69
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>512</b>	<b>539</b>	<b>428</b>	<b>963</b>	<b>1214</b>

(1) Programas de desenvolvimento empresarial e operacional.

### 3.3 DESEMPENHO OPERACIONAL

Os investimentos realizados nos últimos anos vêm refletindo na expansão da extensão de rede, do número de ligações, bem como de economias atendidas com abastecimento de água. Ao final do terceiro trimestre de 2018, a Empresa atingiu 5.210 mil economias de água atendidas por aproximadamente 54 mil km de rede de distribuição, conforme evidencia a tabela 3.

No que tange ao volume de água produzido, nota-se um crescimento em 2016 e 2017, ao passo que o volume medido apresenta trajetória decrescente desde 2017. Pode-se dizer que o comportamento observado no volume medido decorre do fraco desempenho da economia brasileira e da mudança de hábito pela população, no que se refere ao consumo de água. A crise hídrica e as mudanças implementadas na estrutura tarifária, pela Agência Reguladora como o fim da cobrança pelo consumo mínimo, tem incentivado o consumo consciente.

**Tabela 3 – Atendimento com Abastecimento de Água  
(COPASA MG + COPANOR)**

<b>Especificação</b>	<b>Unidades</b>	<b>9M18</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ligações	mil unidades	4.314	4.273	4.208	4.134	4.042
Economias	mil unidades	5.210	5.162	5.083	4.991	4.880
Extensão de rede	km	53.621	53.123	51.688	49.886	48.531
Volume de água	1.000 m <sup>3</sup>	735.808	959.579	934.553	910.484	973.764
Volume de água	1.000 m <sup>3</sup>	437.306	592.141	593.645	586.273	638.655
Volume	Litros/hab/dia	236,29	227,99	225,93	221,34	237,75

1)Volume total referente a 12 meses, exceto 2018, cujo valor refere-se ao acumulado de janeiro a setembro.

No que se refere ao esgotamento sanitário, observa-se que a extensão de rede, o número de ligações e de economias atendidas, bem como o volume coletado aumentaram no período analisado. Em setembro de 2018, atingiu-se 3.538 mil economias atendidas com o serviço de coleta de esgoto e aproximadamente 28 mil km de rede coletora.

**Tabela 4 – Atendimento com Esgotamento Sanitário  
(COPASA MG + COPANOR)**

<b>Especificação</b>	<b>Unidades</b>	<b>9M18</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>	<b>2015</b>	<b>2014</b>
Ligações	mil unidades	2.803	2.756	2.673	2.593	2.529
Economias	mil unidades	3.538	3.483	3.386	3.289	3.213
Extensão de rede	Km	27.993	26.613	25.151	23.879	23.375
Volume de esgoto medido <sup>1</sup>	1.000 m <sup>3</sup>	292.160	393.768	391.982	379.260	413.055

1)Volume total referente a 12 meses, exceto 2018, cujo valor refere-se ao acumulado de janeiro a setembro.

No que se refere aos indicadores de desempenho comercial e operacional, o índice "empregados por mil ligações", destacado na tabela 5, em torno de 1,98 em 2014, apresentou uma melhoria, chegando a 1,68 no terceiro trimestre de 2018, em decorrência do programa de desligamento voluntário implementado em 2015, associado ao aumento do número de ligações observada.

O índice de hidrometração tem se mantido acima de 99% em todo o período. O índice de perdas, que representa a relação entre o volume de água consumido e o volume de água distribuído, tem se elevado nos últimos anos. Em 2017, foi estruturado plano de ação para redução de perdas, com o equacionamento de recursos para substituição

de hidrômetros, cuja aplicação se intensificará em 2019, a partir da aquisição de hidrômetros e licitação dos serviços de substituição.

**Tabela 5 - Indicadores de Desempenho Comercial e Operacional**

Especificação	Unidades	9M18	2017	2016	2015	2014
Empregados/ligações <sup>(1)</sup>	emp./mil ligações	1,68	1,65	1,69	1,84	1,98
Índice de hidrometração <sup>(2)</sup>	%	99,8	99,7	99,7	99,8	99,9
Índice de perdas na distribuição <sup>(2)</sup>	%	39,3	37,8	36,2	35,4	34,4

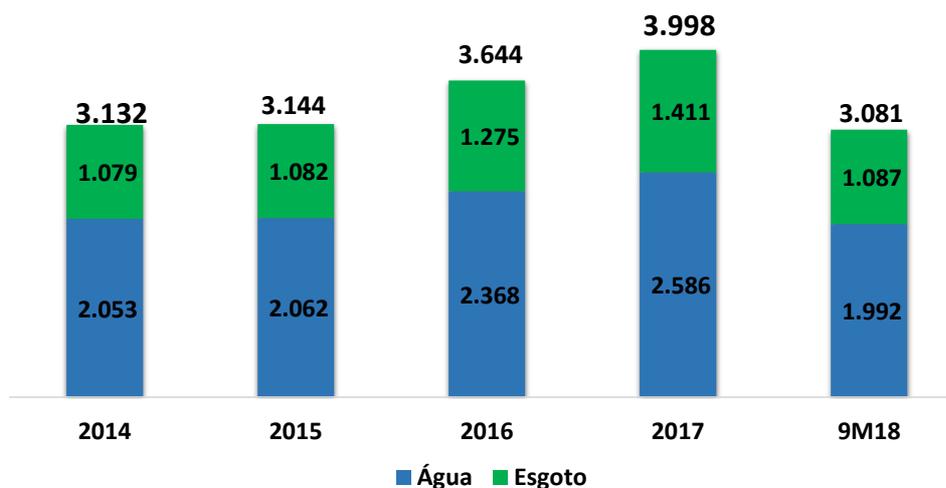
<sup>(1)</sup> Número de empregados / 1.000 ligações de água e esgoto - dados COPASA MG + COPANOR.

<sup>(2)</sup> Diferença entre o volume distribuído de água e o volume medido, dividida pelo volume distribuído, dos últimos doze meses.

### 3.4 DESEMPENHO FINANCEIRO

A empresa vem mantendo crescimento constante em relação as receitas líquidas de água e esgoto, conforme gráfico a seguir:

**Gráfico 1 – Receita líquida (R\$ milhões)\***



\* 2017 e 9M18: Inclui R\$400 mil e R\$1,9 milhão de resíduos sólidos, respectivamente.

A geração de caixa operacional (EBITDA) de 2015 foi fortemente impactado pela redução de consumo diante da crise hídrica, além de despesas extraordinárias para implementação do Programa de Desligamento Voluntário Incentivado.

Em 2016, o EBITDA ajustado atingiu R\$1,4 bilhão. Em 2017, o valor foi de R\$1,5 bilhão, apresentando incremento da margem em relação ao observado nos exercícios anteriores, refletindo as ações da Companhia na gestão de custos e eficiência operacional e o maior rigor aplicado nos processos de contratação e custeio. Até o mês de setembro de 2018, o EBITDA atingiu R\$1,1 bilhão.

**Tabela 6 – Desempenho Financeiro**

<b>Especificação (R\$ mil)</b>	<b>9M18</b>	<b>2017</b>	<b>2016<sup>(1)</sup></b>	<b>2015<sup>(2)</sup></b>	<b>2014<sup>(2)</sup></b>
<b>Lucro (Prejuízo) Líquido do período</b>	<b>400.697</b>	<b>560.438</b>	<b>434.161</b>	<b>(11.592)</b>	<b>318.141</b>
(+) Tributos sobre o lucro	110.306	198.262	165.871	(17.352)	114.499
(+) Resultado financeiro	156.896	200.260	201.205	343.070	186.810
(+) Depreciações e amortizações	424.352	563.996	596.745	548.593	485.605
(+) Resultado não oper. das subsidiárias	(755)	(2.247)	(1.874)	1.933	2.872
<b>(=) EBITDA<sup>(2)</sup></b>	<b>1.091.496</b>	<b>1.520.709</b>	<b>1.396.108</b>	<b>864.652</b>	<b>1.107.927</b>
<b>Margem EBITDA</b>	<b>33,50%</b>	<b>35,60%</b>	<b>36,10%</b>	<b>21,20%</b>	<b>26,10%</b>

<sup>(1)</sup> Em 2016, foram extintas as subsidiárias COPASA Águas Minerais de Minas S/A, e COPASA Serviços de Irrigação S/A, cujas finalidades não guardavam sintonia com a Estratégia Corporativa da Companhia.

<sup>(2)</sup> No ano de 2015, foram realizados ajustes no EBITDA, por meio da exclusão de R\$4.728 mil (resultado da construção) e adição de R\$172.861 mil (despesas extraordinárias não-recorrentes com programas de desligamento). Com isso, o EBITDA ajustado atingiu R\$1.032.785 mil (margem de 30,3%). No ano de 2014 foi realizado ajuste por meio da exclusão de R\$16.596 mil (resultado da construção). Com isso, o EBITDA ajustado atingiu R\$1.091.331 mil (margem de 33,4%).

A partir do quarto trimestre de 2017, a COPASA passou a calcular e divulgar o EBITDA com ajustes da Conta de Variação da Parcela A (CVA), uma medição não contábil elaborada pela Companhia, conciliada com suas informações contábeis intermediárias observando as disposições do Ofício Circular/CVM/SNC/SEP nº 01/2007 e da Instrução CVM nº 527/2012, consistindo no lucro líquido, ajustado pelos efeitos dos tributos sobre o lucro (imposto de renda e contribuição social), resultado financeiro líquido, depreciação e amortização e resultado não operacional da subsidiária COPANOR e itens da CVA (energia elétrica, material de tratamento, combustíveis e lubrificantes, telecomunicações, impostos e taxas). Conforme metodologia, a Agência Reguladora realiza estimativas dos valores a serem despendidos pela Companhia no ciclo tarifário, referentes aos custos não administráveis, ou seja, os custos considerados na “Parcela A” (Energia Elétrica, Material de Tratamento, Combustíveis e Lubrificantes, Telecomunicações e Impostos e Taxas).

Quando do cálculo do reajuste tarifário anual, de forma a garantir a neutralidade da “Parcela A”, é criada a Conta de Variação da Parcela A (CVA). Tal conta registra, de forma acumulada, as eventuais diferenças entre os valores estimados para cada componente da Parcela A e os valores gastos, tendo em vista as variações nos preços unitários ocorridas entre os reajustes tarifários anuais. O saldo desta conta é corrigido

pela taxa SELIC e contemplado no cálculo do índice de reposicionamento tarifário, com impactos positivos ou negativos no reajuste.

Apresentamos a seguir o cálculo do EBITDA com ajustes estimados da CVA (acumulado), referentes ao período de janeiro a setembro de 2018:

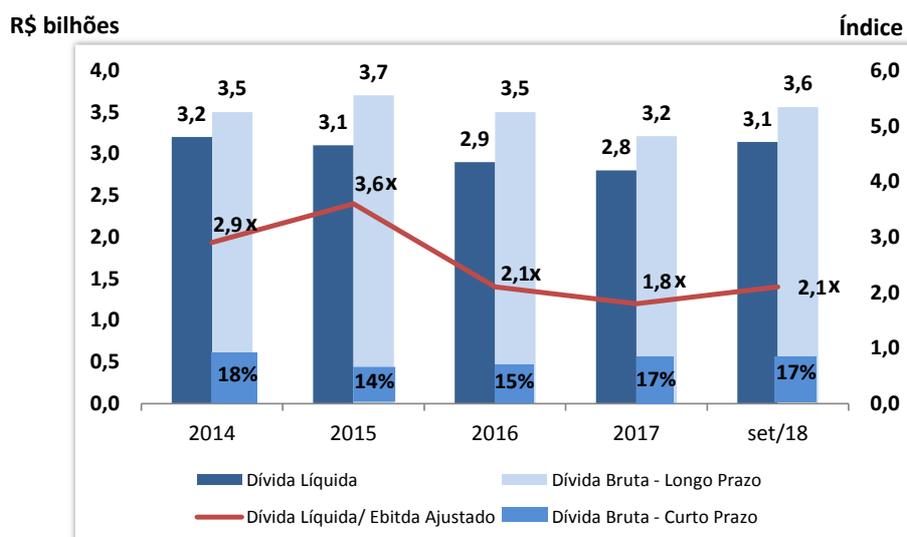
**Tabela 7 – EBITDA com ajustes - Itens não Administráveis**

<b>Especificação (R\$ mil)</b>	<b>9M18</b>
<b>EBITDA (a)</b>	<b>1.091.496</b>
Energia Elétrica	45.141
Material de tratamento	425
Combustíveis e lubrificantes	2.284
Telecomunicações	40
Impostos e Taxas (exceto IR e CSLL)	18.233
Compensação estimada (b)	66.123
<b>EBITDA com ajustes dos itens não administráveis (a)+(b)</b>	<b>1.157.619</b>
Margem EBITDA com ajustes - itens não administráveis	35,5%

A forte geração operacional de caixa, proporcionada principalmente pelos reajustes tarifários e o maior rigor na gestão/redução de custos, permitiu a recomposição da liquidez e o decréscimo gradual do endividamento (alavancagem).

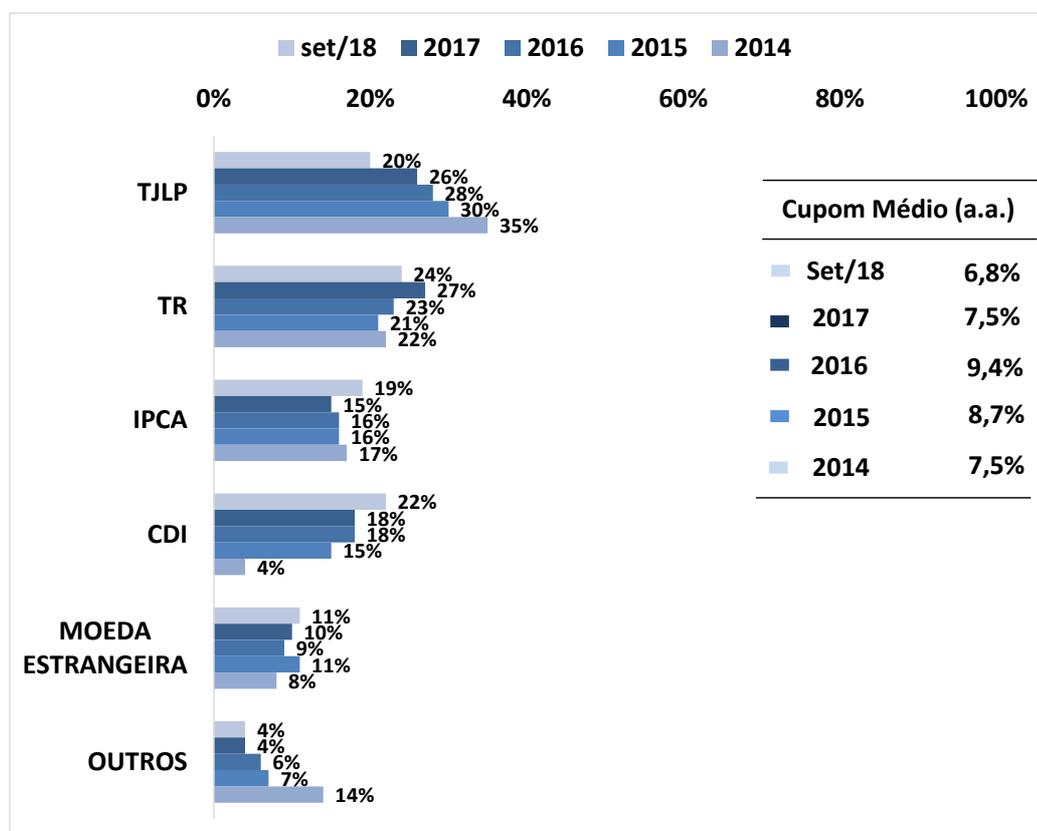
No que se refere ao endividamento da Companhia, observa-se no período 2015 – 2017 uma redução da dívida bruta, bem como da dívida líquida. Em 2015, as dívidas bruta e líquida foram, respectivamente, R\$3,7 bilhões e R\$3,1 bilhões, ao passo que em setembro de 2018 atingiram R\$3,6 bilhões e R\$3,1 bilhões. Tais resultados refletem a melhoria da gestão do caixa da Companhia mencionada no item anterior. O índice de alavancagem, medido pela relação “Dívida Líquida/EBITDA Ajustado” dos últimos 12 meses, reduziu de 3,6x para 2,1x em setembro de 2018. O gráfico a seguir mostra a evolução da dívida bruta, da dívida líquida e as evoluções do perfil da dívida e do índice de alavancagem.

Gráfico 2 - Evolução da Dívida (R\$ bilhões)



O gráfico a seguir mostra a representatividade dos indexadores da dívida, sendo que 44% dos financiamentos estão atrelados a TJLP ou TR.

Gráfico 3 - Indexadores da Dívida (%)

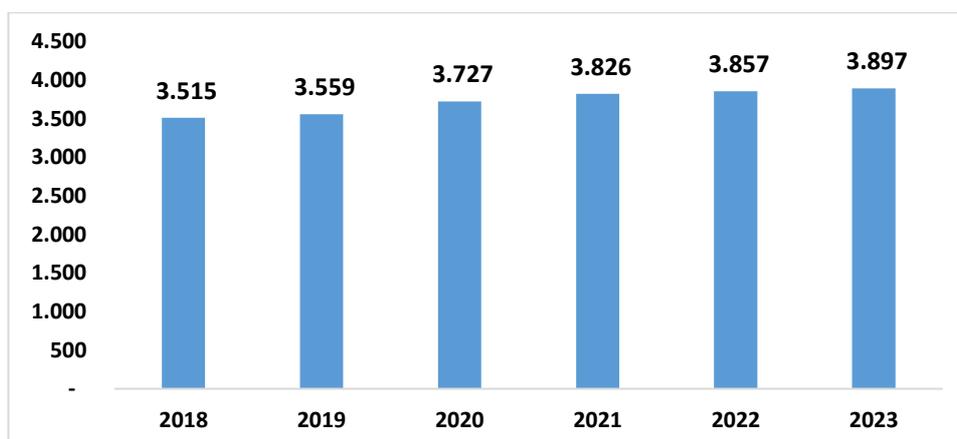
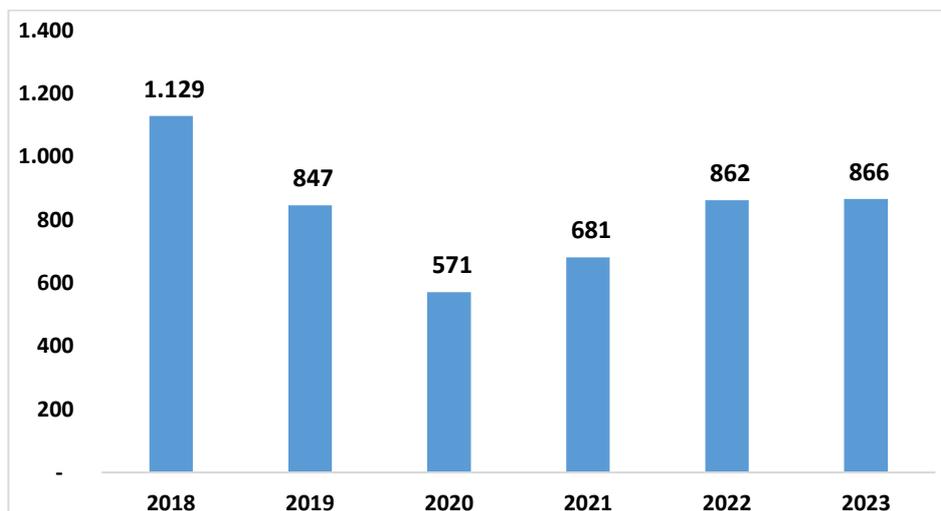


O cupom médio dos empréstimos, financiamentos e debêntures manteve, em 2018, a tendência de redução observada em 2017, passando de 7,5% a.a. em dezembro de 2017 para 6,8% a.a. em setembro de 2018.

Em função da retomada do equilíbrio econômico-financeiro e dos resultados alcançados, e observando os limites de endividamento, os *covenants* estatutários e contratuais, a disponibilidade de caixa frente aos pagamentos dos serviços da dívida a realizar, o índice de alavancagem e o Programa de Investimentos, foram realizadas as seguintes ações:

- captação de recursos por meio da 13ª Emissão de Debêntures da Companhia, no valor de R\$700,0 milhões, concluída em julho de 2018. Esses recursos foram destinados para o resgate antecipado total das Debêntures em circulação da 9ª e 10ª Emissão e a complementação do programa de investimentos da Companhia;
- revisão da Política de Dividendos da Companhia, com regras para a remuneração dos acionistas, em função da alavancagem observada, aprovada em maio de 2018;
- pagamento extraordinário de dividendos, no valor de R\$280 milhões em maio de 2018;
- revisão, em outubro de 2018, do Programa de Investimentos da COPASA para o exercício em curso, acrescendo o valor de R\$50,0 milhões de reais, passando o montante do ano para R\$700,0 milhões de reais, mantida a proporção de até 75% de recursos financiados e até 25% de recursos próprios.

Quanto ao nível de endividamento da Companhia, os gráficos a seguir mostram a projeção da dívida bruta e do serviço da dívida. A concentração de valores a pagar antes observada em 2018 e 2019, em decorrência principalmente de operações contratadas em períodos anteriores a 2015, ficou concentrada em 2018 em razão do resgate antecipado total das Debêntures em circulação da 9ª e 10ª Emissão realizado em agosto de 2018, visando ao alongamento do perfil do endividamento, bem como à redução do custo da dívida.

**Gráfico 4 - Projeção da Dívida Bruta (R\$ MM)****Gráfico 5 - Projeção dos Serviços da Dívida Bruta (R\$ MM)**

**Fontes:** contratos vigentes e previsão de novas captações de recursos para financiamento de investimentos. Nota: Valores de 2018 referem-se à realização de janeiro a outubro e projeção para novembro e dezembro.

#### **4. ESTRATÉGIA CORPORATIVA**

A identidade empresarial foi atualizada, ao longo de 2015 e 2016, visando incorporar as melhores práticas de mercado, bem como contemplar os novos direcionadores estratégicos, ficando assim definida:

**Negócio:** Prestação de serviços em abastecimento de água, esgotamento sanitário e resíduos sólidos.

**Missão:** Contribuir para a universalização dos serviços de saneamento, em parceria com o poder concedente, gerando valor para clientes, acionistas, colaboradores e sociedade, de forma sustentável.

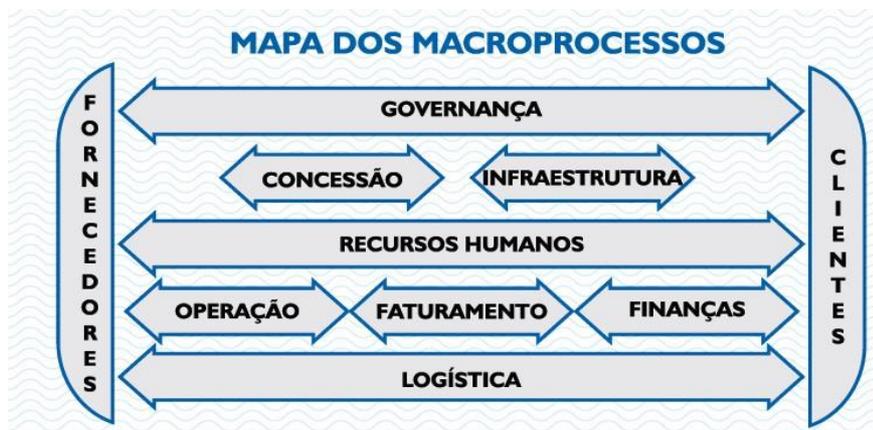
**Visão:** Ser referência, junto à sociedade, como empresa que presta serviços com eficiência e qualidade.

**Valores:**

- Ética exemplar e transparência.
- Responsabilidade socioambiental.
- Valorização dos colaboradores.
- Excelência na prestação dos serviços.
- Inovação e disseminação do conhecimento.

**Macroprocessos:**

**Figura 1**



#### 4.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS E DESDOBRAMENTOS

A fim de cumprir com a missão de contribuir para a universalização dos serviços de saneamento, em parceria com o poder concedente, gerando valor para clientes, acionistas, colaboradores e sociedade, de forma sustentável, ao longo de 2015 e 2016 foram estabelecidas seis Diretrizes Estratégicas pela Alta Administração, contemplando 41 iniciativas, com ações já implementada a partir de 2015 e outras em desenvolvimento ao longo de 2016/2018, detalhadas a seguir:

**DIRETRIZ 1 - Reestruturar o modelo organizacional e de gestão da COPASA MG:**

- a) Rever o Plano de Cargos, Carreiras e Salários;
- b) Implantar a Gestão Colegiada em todas as unidades da organização;
- c) Implantar Gestão por Processos;
- d) Definir e implantar Gestão de Riscos;
- e) Rever modelo de governança e estruturar comitês estratégicos;
- f) Padronizar as informações gerenciais visando garantir a confiabilidade e segurança dos dados;
- g) Rever o processo de Gestão Orçamentária;
- h) Implantar controles internos; e
- i) Implantar Programa de *Compliance*.

**DIRETRIZ 2 - Renovar as concessões vencidas e equacionar os compromissos de investimentos das concessões vigentes:**

- a) Definir critérios para priorizar a renovação das concessões;
- b) Solucionar investimentos em concessões não operadas;
- c) Priorizar o equacionamento dos compromissos de investimentos ainda não cumpridos nas concessões vigentes;
- d) Desenvolver proposta de novo modelo tarifário de forma a permitir a antecipação de recursos para cumprimento de compromissos de concessão; e
- e) Monitorar os resultados das concessões.

**DIRETRIZ 3 - Otimizar os investimentos e operação dos sistemas de água e esgoto:**

- a) Implementar ferramentas de eficiência operacional;

- b) Redefinir os mecanismos para gestão dos serviços: recomposição de pavimentos, manutenção de serviços, obras de crescimento vegetativo de água e esgoto e de pequeno porte;
- c) Rever o modelo de contratação de projetos;
- d) Rever o modelo de contratação de obras, manutenção, fiscalização e outros serviços;
- e) Redefinir o processo de gerenciamento de novos investimentos;
- f) Aprimorar a qualidade da informação dos ativos para o banco patrimonial; e
- g) Rever o processo de terceirização na COPASA MG, visando maior eficácia e eficiência dos serviços contratados.

**DIRETRIZ 4 - Definir novos modelos de negócios:**

- a) Prospectar novas concessões, visando ao desenvolvimento de novos negócios;
- b) Estruturar novos modelos de negócio para implantação de sistemas de tratamento de esgoto com antecipação de receitas;
- c) Estruturar subconcessões de esgoto em *clusters* regionais;
- d) Criar a subsidiária de participações;
- e) Beneficiamento e comercialização dos subprodutos do saneamento;
- f) Aluguel/utilização das redes da COPASA MG para redes de dados;
- g) Aluguel de reservatórios/outras unidades para utilização de antenas de telefonia móvel; e
- h) Criar empresa em parceria com a CEMIG, para faturamento móvel.

**DIRETRIZ 5 - Aprimorar o relacionamento com os parceiros institucionais:**

- a) Dar visibilidade para as realizações da COPASA MG;

- b) Estabelecer parcerias com as Secretarias Estaduais e demais órgãos de governo para atendimento das necessidades e expectativas dos municípios;
- c) Aprimorar e expandir a gestão de relacionamento com o Poder Concedente; e
- d) Desenvolver canais de comunicação com parceiros institucionais.

**DIRETRIZ 6 - Reposicionar a empresa em relação às práticas ambientais:**

- a) Dar efetividade aos projetos de proteção de mananciais;
- b) Fortalecer a representação da empresa em fóruns ambientais e de recursos hídricos;
- c) Instituir mecanismos gerenciais para orientar a aplicação dos recursos;
- d) Gerenciar questões relacionadas aos passivos ambientais;
- e) Promover a implantação de práticas e tecnologias ambientalmente sustentáveis e o uso racional de recursos naturais;
- f) Atuar em conjunto com os *stakeholders* no desenvolvimento e implantação de ações socioambientais;
- g) Disseminar valores que contribuam com a formação de cidadãos éticos e com respeito ao meio ambiente; e
- h) Promover espaços permanentes de diálogos com público de interesse, para divulgar os resultados advindos das práticas de responsabilidade socioambiental e sustentabilidade de forma ampla e transparente.

Foram desenvolvidos planos de ação e tarefas para cada uma das iniciativas, que vêm sendo acompanhadas nos Fóruns de Superintendentes e no âmbito do Planejamento Estratégico (modelo BSC), em reuniões realizadas para monitoramento, validação e eventuais realinhamentos, no sentido de melhor direcionamento de esforços e priorização para o cumprimento dos objetivos estratégicos da Companhia.

No aspecto organizacional, o foco está na revisão de processos, segundo as prioridades definidas em função da representatividade dos mesmos e possíveis ganhos de escala, visando a racionalização de custos e melhoria da produtividade, com base nos macroprocessos estabelecidos (figura 1). A contratação de ferramenta e apoio para suporte à iniciativa, prevista para acontecer no início de 2018 foi adiada para 2019, em função de questionamentos no processo licitatório realizado neste ano.

A COPASA passou recentemente pelo processo da 1ª Revisão Tarifária, que entrou em vigor em 30.07.2017, introduzindo arcabouço regulatório com novas regras e direcionadores estratégicos para a gestão da Companhia, com destaque para a otimização da estrutura de capital/alavancagem e remuneração dos investimentos, constituição da base de ativos, eficiência operacional/gestão de custos e qualidade dos serviços.

Dada essa nova realidade, é importante que a empresa esteja estrategicamente orientada aos preceitos do ambiente regulatório, sob pena de vir a ter impactos negativos na próxima revisão tarifária, afetando por exemplo a composição das receitas, a base de ativos e o custo de capital. Isso impõe desafios diante da necessidade de desenvolver uma agenda com iniciativas para melhoria dos resultados econômico-financeiros e do retorno do investimento, garantindo o crescimento sustentável dos negócios à luz da “trilha” regulatória.

Nesse contexto, vale destacar que, conforme definido no processo regulatório da Revisão Tarifária, um dos aspectos mais relevantes na composição da receita requerida para a Companhia operar em condições de eficiência é o custo de capital. Como definido pelo Regulador, o retorno do investimento passou a ser balizado pelo WACC de 7,94% (custo médio ponderado de capital), que leva em conta, dentre outros fatores para o seu estabelecimento, a estrutura de capital/alavancagem da empresa (no caso da COPASA, capital próprio de 67% e capital de terceiros de 33%, conforme Nota Técnica ARSAE 69/2017).

Conforme conceito da estrutura ótima de capital/alavancagem de uma empresa, deve-se buscar o equilíbrio entre o risco incorrido e o retorno proporcionado (tendo presente também que os recursos de terceiros são mais baratos do que os recursos próprios). Assim, o custo total de capital deve ser reduzido, por meio da alteração da estrutura de capital, apenas até certo nível de endividamento, pois a presença mais

marcante do risco financeiro, motivado por uma maior dívida, faz com que o custo total passe a crescer, o que potencialmente pode gerar problemas de *rating* e obtenção de crédito no mercado, dentre outros impactos negativos.

A administração financeira precisa ponderar a relação entre posição financeira (liquidez) e a rentabilidade (retorno do acionista). Se atuar com alta liquidez e endividamento baixo, evita o risco financeiro diante da menor participação de recursos de terceiros em sua estrutura de capital, porém, abre mão da rentabilidade que poderia ser proporcionada por estes recursos. Dessa forma, deve-se perseguir a melhor estrutura de capital, ainda mais em cenário de juros reduzidos, buscando elevar a participação de terceiros no financiamento dos seus investimentos, ou seja, aumentar a alavancagem em nível adequado como forma de redução do custo de capital e aumento da rentabilidade.

O custo de carregamento da dívida acima da rentabilidade das aplicações financeiras ou do retorno do investimento é prejudicial para o retorno do acionista, prejudicando a empresa no médio/longo prazo (perda de valor), devendo-se avaliar a possibilidade de alongamento da dívida com redução dos custos ou, conforme o caso, a distribuição de dividendos, condicionado, obviamente, à preservação da liquidez (caixa) para suportar o giro operacional/financeiro e parte dos investimentos da Companhia.

Assim, com base nas variáveis consideradas pela regulação, tomamos a referência para avaliar o grau de alavancagem da empresa pelo indicador Dívida Líquida/EBITDA fixado no patamar de 2,1x. Nesse sentido, o referido indicador deve ser o *target* da Companhia para otimização da estrutura de capital/alavancagem e retorno do investimento, evitando que a empresa reduza ao longo do tempo o grau de alavancagem, o que comprometeria a rentabilidade, gerando perda de valor.

Em linha com essa premissa, a Assembleia Geral Extraordinária realizada em 07.05.2018 aprovou a revisão da Política de Dividendos, visando alinhar o pagamento de dividendos da Companhia à alavancagem regulatória, conforme descrito a seguir:

- **Dividendos Regulares:** a Companhia deverá observar o mínimo legal obrigatório e o máximo de 50% do Lucro Líquido Ajustado, que corresponde ao Lucro Líquido após diminuição ou acréscimo dos valores especificados no Artigo 202 da Lei Federal nº 6.404/1976.

▪ **Dividendos Extraordinários:** adicionalmente, em conjunto com a divulgação das Demonstrações Financeiras Anuais e as Informações Trimestrais (ITR) referentes ao segundo trimestre de cada exercício, a administração procederá e divulgará o “*Cálculo do Enquadramento Regulatório*”, já considerando o pagamento dos “*Dividendos Regulares*”, visando avaliar se o mesmo se encontra dentro da margem considerada eficiente (“*Intervalo Eficiente de Alavancagem Regulatória*”) e caso esse índice esteja:

**a) Acima do intervalo:** o Conselho de Administração definirá que o percentual de distribuição do Lucro Líquido Ajustado será o mínimo legal obrigatório.

**b) Dentro do intervalo:** a remuneração obedecerá ao critério dos “*Dividendos Regulares*”.

**c) Abaixo do intervalo:** o Conselho de Administração poderá até 03 (três) meses após a divulgação das Demonstrações Financeiras Anuais e do ITR do segundo trimestre de cada exercício declarar “Dividendos Extraordinários”, que compreenderá uma remuneração adicional que seja suficiente para que o patamar inferior do referido intervalo seja alcançado. Essa declaração ocorrerá após a realização de estudos que indiquem que eventual pagamento de “Dividendos Extraordinários” não colocará em risco a saúde financeira, o Plano de Investimentos ou a liquidez corrente da Companhia.

Ressalta-se que por “*Cálculo do Enquadramento Regulatório*” entende-se, para o atual ciclo regulatório, o múltiplo Dívida Líquida corrente da Companhia dividido pelo EBITDA acumulado dos 12 meses anteriores ao período de cálculo, que deverá alcançar o valor de 2,10x, com margem de 0,10x para cima ou para baixo.

Eventuais alterações na estrutura de capital eficiente estabelecida nas próximas revisões tarifárias serão refletidas nessa Política de Dividendos de forma que se estabeleça um novo valor central para o “Intervalo Eficiente de Alavancagem Regulatória”, alinhado aos novos parâmetros definidos pelo regulador.

Ainda dada a importância de estar estrategicamente orientada aos preceitos do ambiente regulatório, sob pena de vir a ter impactos negativos na próxima revisão tarifária, afetando por exemplo a composição das receitas, a principal premissa adotada para a elaboração do Orçamento Empresarial de 2019, foi a de que os custos planejados se aproximassem dos limites regulatórios. A partir dos incentivos

tarifários, foram priorizadas as metas apresentadas a seguir que passaram a orientar a atuação de curto e médio prazo das unidades:

- ampliar o índice de tratamento de esgoto, medido pela relação entre o total de economias faturadas com Esgotamento Dinâmico com Coleta e Tratamento (EDT) em relação ao número de economias faturadas com serviço de água, em 1,45% em 2019, 1,8% em 2020, 2,25% em 2021 e 1,8% em 2022 e 2023;
- manter a eficiência mínima de remoção de Demanda Bioquímica de Oxigênio (DBO), em todas as ETEs em operação nos municípios com economias faturadas com Esgotamento Dinâmico com Coleta e Tratamento (EDT), de acordo com os padrões estabelecidos na legislação vigente;
- manter o percentual de economias hidrometradas acima de 99% em todas as concessões com economias faturadas com serviço de água;
- manter o percentual de volume distribuído macromedido, acima de 99% em todas as concessões operadas pela Companhia.

O índice de perdas apresentado no item 3.3 também passará a compor os indicadores considerados para o cálculo de incentivos tarifários e nesse sentido estão previstas ações que intensificam a atuação no combate a perdas para os próximos anos, como substituição de hidrômetros e alocação de recursos para programas de combate a perdas para o período de 2019 a 2023. Além disso, o projeto de Ordem de Serviço Digital (OS Digital) em fase de implantação, tem como um dos principais objetivos agilizar o atendimento dos serviços operacionais, dentre estes, os serviços de correção de vazamentos, que também refletirá positivamente no índice de perdas. Como meta, espera-se alcançar um índice de perdas abaixo de 35% até 2023.

#### **4.2 DESENVOLVIMENTO DE NEGÓCIOS/OPORTUNIDADES E GESTÃO DE RISCOS**

O foco de atuação de curto prazo na busca pelo seu reequilíbrio econômico financeiro, com a adoção nos três últimos anos, de medidas voltadas para eficiência operacional, melhoria dos processos internos, gestão de caixa, redução de custos, sem perder de vista a realização de investimentos que viabilizem a conclusão das obras iniciadas a longo tempo, resultou na recuperação do desempenho financeiro e operacional da Empresa percebida em 2016 e 2017. A continuidade destas ações

em 2018 e as ações de médio e longo prazo iniciadas devem ser constantes nos próximos anos visando atender os compromissos de concessão assumidos, de forma a contribuir com a universalização serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nas áreas de abrangência das concessões, dentre estas ações destacam-se:

- a priorização de investimentos para conclusão as obras;
- a repactuação de prazos para cumprimento de compromissos de concessão previstos nos Contratos de Programa e ainda não atendidos; e
- a melhoria operacional, automação de sistemas e eficientização energética;

A fim de otimizar os investimentos e operação nos sistemas de água e esgoto encontra-se em fase de padronização e consolidação, o processo envolvendo serviços de natureza continuada, bem como outras ações de melhorias.

No que tange às práticas ambientais, destaca-se a formação do Comitê Gestor Multissetorial, além da implantação de Coletivos de Meio Ambiente – COLMEIA em 140 municípios dentro do Programa Pró-Mananciais, cujo objetivo é proteger e recuperar as micro bacias hidrográficas e as áreas de recarga dos aquíferos, cujos mananciais servem para a captação dos sistemas de abastecimento público de água, por meio de ações e estabelecimento de parcerias, que visem a melhoria da qualidade e quantidade das águas, favorecendo a sustentabilidade ambiental, econômica e social. Vale ressaltar que a COPASA assinou acordo de cooperação técnica com a EMATER e conta sempre com a participação efetiva das Prefeituras na implementação do Programa Pró-Mananciais. As despesas decorrentes do Programa Pró-Mananciais, conforme definido na Revisão Tarifária de 2017, são subsidiadas via tarifa, por meio da destinação de 0,5% da receita operacional apurada no exercício anterior para essa finalidade. A aplicação do recurso realizada no período de agosto de 2017 a dezembro de 2018 deverá ser comprovada para o próximo reajuste tarifário em julho de 2019.

Até novembro de 2018 foram realizados o plantio de cerca de 102 mil mudas e o cercamento de 310 mil metros em Áreas de Preservação Permanente (APP), além de atividades em educação ambiental, adequação de estradas vicinais, construção de bacias de contenção de água de chuva.

No município de Crucilândia, existe um projeto para recuperação de APPs em propriedades rurais, proveniente de um Acordo de Cooperação Financeira entre o Fundo Socioambiental da Caixa (Caixa Econômica Federal), o Fundo Nacional do Meio Ambiente (Ministério do Meio Ambiente) e a COPASA. Esse projeto, com duração de 4 (quatro) anos, totaliza R\$2,7 milhões e visa ao Cadastro Ambiental Rural, ao plantio de 104 mil mudas e ao cercamento de aproximadamente 97 mil metros em APPs.

Nos anos de 2017 e 2018, em cumprimento da primeira meta do programa, promoveu-se a sensibilização, mobilização e divulgação, que resultou na adesão de 121 proprietários rurais ao projeto, bem como, na realização do CAR em 40 propriedades.

Outro destaque é o programa de revitalização do Rio das Velhas, uma iniciativa do Comitê da Bacia Hidrográfica do Rio das Velhas, com apoio da COPASA, das prefeituras integrantes da bacia, da Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad) e do Instituto Mineiro de Gestão das Águas (Igam).

Como novas oportunidades de negócios são avaliadas as potenciais concessões tanto de água quanto de esgoto, enquanto que, nas atuais concessões, a COPASA vem intensificando as ações voltadas para a renovação das concessões vencidas. Em setembro de 2017, 86 concessões, que representavam 4,6% da receita total, encontravam vencidas. Já em setembro de 2018 esse número caiu para 75 municípios, representando 4,4% da receita total. Dos atuais 75 municípios com concessão vencida, 57 deles já possuem Lei Autorizativa aprovada e estão em sua maioria em adiantado processo de renovação. Dentre esses, destaca-se o município de Santa Luzia, cuja concessão está vencida desde setembro de 2013 e responsável por aproximadamente 1,4% da receita total.

Em observância à Lei Federal nº 11.445/2007, atendendo ao princípio da continuidade da prestação dos serviços públicos essenciais, os serviços continuam sendo prestados e faturados normalmente pela Companhia, até que ocorra o pagamento de indenização pelos ativos não amortizados. A Companhia vem negociando com as autoridades municipais, buscando renovar essas concessões.

Com foco na ampliação dos serviços de esgotamento sanitário, a Companhia continua ampliando esforços para iniciar operação nas localidades em que detém concessão.

A tabela 8 mostra a evolução e os diferentes estágios desses serviços nas 304 atuais concessões de esgoto, comparativamente à situação nos anos anteriores.

**Tabela 8 – Situação das concessões de esgoto COPASA MG + COPANOR**

<b>Especificação</b>	<b>09/18</b>	<b>09/17</b>	<b>09/16</b>
Municípios com tratamento de todo o esgoto coletado	106	100	95
Municípios com tratamento parcial do esgoto coletado	66	69	66
Municípios com prestação de serviço apenas de coleta	85	81	82
Municípios sem a prestação de serviço de coleta e tratamento	47	50	55
<b>Total de Concessões</b>	<b>304</b>	<b>300</b>	<b>298</b>

Com vistas na expansão de atendimento dos serviços de esgotamento sanitário, foi publicado no ano de 2018 o Procedimento de Manifestação de Interesse – PMI 01/2018. Este Procedimento visa estruturar estudos, levantamentos e propostas para a consolidação de parceria público-privada, para implantação, expansão, otimização, operação parcial e manutenção dos sistemas de esgotamento sanitário de municípios abrangidos pela Diretoria de Operação Sul da COPASA.

Este procedimento poderá acelerar o processo de implantação de novos sistemas ou mesmo ampliação e melhoria dos existentes.

Ainda com relação a atuação nos sistemas de esgotamento sanitário, uma possibilidade avaliada é a estruturação de Sociedade de Propósito Específico para coleta e tratamento de efluentes não domésticos. Esta forma de atuação, além de aumentar o número de clientes potenciais, e conseqüentemente a geração de receita, busca evitar a deterioração das redes coletoras de esgoto, aumento do índice de obstrução destas redes, bem como queda da eficiência das unidades de tratamento.

Em julho de 2017, a COPASA iniciou a operação de seu primeiro Aterro Sanitário no município de Varginha, com a previsão de disposição de aproximadamente 50 mil toneladas por ano. Ao longo de 2018 o Aterro está operando em média com tratamento de 100 toneladas por dia.

Quanto aos aspectos de riscos, a COPASA possui atualmente atribuição de *rating* com perspectiva estável, apoiada no baixo risco de negócios do setor de saneamento e na expressiva abrangência em sua área de concessão no Estado de Minas Gerais

(75% dos municípios). Dentre os fundamentos de crédito destacados por Agências de *rating* e instituições financeiras, destacam-se ainda os seguintes:

- a) grau de alavancagem adequado;
- b) nível de liquidez satisfatório;
- c) desempenho operacional resiliente, com forte geração de caixa e controle de custos;
- d) natureza essencial e insubstituível do serviço de abastecimento de água e esgotamento sanitário, atuando a empresa em situação de quase monopólio (baixo risco do negócio);
- e) estabilidade/previsibilidade das receitas/demanda, com elevada concentração em clientes residenciais (pulverização da receita);
- f) histórico de compensação tarifária para custos relacionados a inflação;
- g) condições adequadas de mitigação do risco hidrológico;
- h) quadro regulatório transparente e previsível;
- i) histórico de intervenção estatal limitado, mais voltado para o apoio à empresa.

São ainda destacados aspectos que podem exercer pressões negativas, algumas imediatas, sobre o *rating* da Companhia como eventual percepção de mudança material no quadro regulatório ou de interferência política que provoque ruptura no curso normal de negócios. deteriorização do risco soberano/País e da qualidade de crédito da COPASA, como por exemplo, perda de liquidez, maior queda do consumo de água por economia, retorno de uma situação hídrica desfavorável e a execução de uma política de investimento e pagamento de dividendos mais agressiva e não alinhada com as condições da recente revisão tarifária.

Com relação ao aprimoramento do processo de gestão de riscos, *compliance* e controles internos, em 2018 foram realizadas ações como o desenvolvimento da Matriz de Riscos Corporativos, a revisão da Política de Gestão de Riscos Corporativos, a adequação das áreas relacionadas e o aprimoramento de metodologias de avaliação, tratamento e reportes, além de mecanismos para monitoramento e controle de riscos. Incluem-se nessa Iniciativa, a adequação à Lei Federal nº 13.303/2016, com a instituição do Comitê de Auditoria Estatutário, criação de Unidade de *Compliance* e Riscos, bem como elaboração e revisão de políticas de governança.

A Companhia vem implantando mecanismos internos de integridade, previstos na Lei Federal nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção, e em aderência às boas práticas de Governança Corporativa, desenvolveu o “Programa de Integridade”, que consiste no estabelecimento de diretrizes e procedimentos para o combate à corrupção e na apuração de denúncias e irregularidades. Nesse sentido foram criados a Política Anticorrupção e o Canal de Linha Ética (canal de denúncias), questões que, associadas aos temas de Ética, Regime Disciplinar e Código de Conduta, têm sido tratadas em diversos Fóruns e treinamentos, visando conscientização e disseminação da cultura de governança, controles, gestão de riscos e compliance.

## **5. PROGRAMA DE INVESTIMENTOS 2019-2023**

Para suportar a continuidade da implementação das estratégias citadas anteriormente, o Programa Plurianual de Investimentos estruturado para o período 2018-2022 foi revisado, considerando, dentre outros aspectos, o nível de alavancagem da Empresa (Dívida Líquida/EBITDA) e sua capacidade de pagamento dos serviços da dívida.

O Programa de Investimentos aprovado para 2018 atingiu o valor de R\$700 milhões, com a suplementação necessária devido ao aumento do ritmo das obras, principalmente nos empreendimentos de ampliação dos Sistemas de Esgotamento Sanitário de Divinópolis, Coronel Fabriciano/Timóteo e de Sabará, bem como a obra de implantação da captação de água do Rio Pacuí, para abastecimento de Montes Claros e aquisição de hidrômetros, a serem utilizados em novas ligações/substituição, em todo o Estado.

Os investimentos realizados de janeiro a setembro de 2018, totalizaram R\$483 milhões, sendo que R\$199 milhões foram alocados em sistemas de abastecimento de água, R\$267 milhões em sistemas de esgotamento sanitário e R\$17 milhões em programas de desenvolvimento empresarial e operacional.

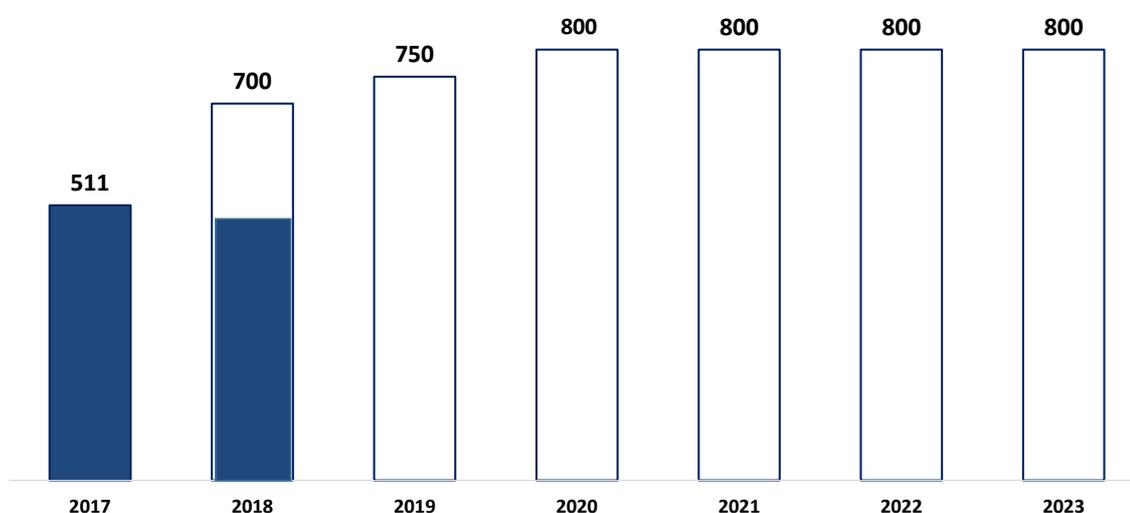
Considerando a necessidade de intensificar o patamar de CAPEX da Companhia e a performance de execução do Programa de Investimentos, em volumes que sejam minimamente superiores ao nível de depreciação, de forma a não comprometer a próxima revisão tarifária, o crescimento do patrimônio líquido, o cumprimento dos compromissos de concessão e a consecução do objeto social e missão da

Companhia, garantindo a sustentabilidade e perenidade da empresa, foram revisados os valores referenciais de investimentos globais para os próximos 5 (cinco) anos, conforme gráfico 6.

Em 2019 o Programa de Investimentos proposto é de R\$750 milhões a serem aplicados em projetos e empreendimentos para crescimento vegetativo, ampliação da capacidade de atendimento com água e esgoto de forma a atender aos compromissos de concessão assumidos, bem como para redução de perdas.

No que se refere às ações de enfrentamento da crise hídrica, destaca-se o estudo técnico realizado sobre os possíveis projetos de novas fontes de produção de água para o semiárido minério, incluindo alternativas de sistemas integrados, para os quais já foram contratadas as empresas para elaboração dos projetos, com início dos trabalhos em dezembro de 2018. Faz-se necessária a priorização dos recursos para implantação dos mencionados projetos no planejamento 2019/2023.

**Gráfico 6 – Investimentos Realizados e Programados COPASA (R\$ MM)**



**2018:** R\$700 milhões aprovados e R\$483 milhões realizados até setembro.

Para dar continuidade ao Programa de Investimentos da subsidiária COPANOR, está prevista a alocação de R\$36 milhões em 2019 e para o período de 2020 a 2023 R\$40 milhões/ano\* para investimentos nos sistemas de água e esgoto da subsidiária, em implantação ou a implantar. Esses investimentos vinham sendo suportados com repasse de recursos do Estado por meio do Fundo Estadual da Saúde (FES),

suspensos a partir de maio de 2016. A partir do segundo semestre de 2017, os investimentos desta Subsidiária serão suportados por meio de subsídio tarifário, aprovado pela ARSAE na revisão tarifária da COPASA e da COPANOR realizadas no ano de 2017.

---

\* Valores referenciais, conforme artigo 31 da Resolução ARSAE-MG 96, de 29.06.2017. A partir de 2020 poderão ser alterados de acordo com os índices de reajustes tarifários que vierem a ser estabelecidos a cada ano.