



Companhia de Saneamento de Minas Gerais

COMPANHIA DE SANEAMENTO DE MINAS GERAIS – COPASA MG

COMPANHIA ABERTA

NIRE 313.000.363-75

CNPJ/MF nº 17.281.106/0001-03

COMUNICADO AO MERCADO

PLANO PLURIANUAL DE NEGÓCIOS

A Companhia de Saneamento de Minas Gerais – COPASA MG informa aos seus acionistas e ao mercado em geral que o Conselho de Administração da Companhia aprovou, em reunião realizada em 13 de dezembro de 2016, o Plano Plurianual de Negócios da COPASA MG para o período de 2017 a 2021, em atendimento ao disposto no artigo 95 da Lei 13.303/2016 (Lei de Responsabilidade das Estatais), conforme anexo.

Belo Horizonte, 21 de dezembro de 2016

Edson Machado Monteiro

Diretor Financeiro e de Relações com Investidores

**Plano Plurianual de Negócios da
COPASA MG
2017 a 2021**



Elaborado em cumprimento à Lei 13.303/2016, artigo 23, parágrafo 1º, incisos I e II.

Este documento pode conter projeções e/ou considerações futuras referentes às perspectivas do negócio da COPASA MG, que se baseiam exclusivamente nas expectativas da administração da COPASA MG em relação ao futuro. Estas 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	2
3.3 Desempenho operacional	3
3.4 Desempenho financeiro	5
4. Estratégia Corporativa	7
4.1 Desenvolvimento dos Negócios	7
4.2 Plano Plurianual de Investimentos	12

1. OBJETIVO

Estabelecer diretrizes para balizar a atuação da COPASA MG no médio e longo prazos, visando a universalização dos serviços de saneamento básico nas localidades em que mantém concessões.

2. O SETOR DE SANEAMENTO NO BRASIL

De acordo com as últimas informações disponíveis no mercado, 82,5% da população brasileira é atendida com abastecimento de água tratada, ou seja, aproximadamente 35 milhões de brasileiros não tinham acesso a esse serviço.

Observa-se ainda grandes disparidades regionais. A região Sudeste apresentou 91,7% de atendimento total de água, ao passo que a região Norte apenas 54,5%.

Quanto ao esgoto, mais de 100 milhões de brasileiros não têm acesso ao serviço de coleta. Apenas 48,6% da população tinha acesso ao serviço, sendo que, destes, apenas 40% dos esgotos são tratados. Na região Sudeste, o índice de atendimento com rede coletora de esgoto foi de 78,3% e o índice de tratamento do esgoto atingiu 43,9% do volume coletado.

Em Minas Gerais, o índice de atendimento de água é de 87,1%, de coleta de esgoto em relação aos municípios atendidos com água, 75,2%, e de tratamento de esgoto em relação à água consumida, 35,0%.

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

Fundada em 5 de julho de 1963, por meio da Lei Estadual nº 2.842, como Companhia Mineira de Água e Esgotos (COMAG) incorporou, em 1971, o Departamento Municipal de Águas e Esgoto de Belo Horizonte (DEMAE) e, por meio da Lei 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 BM&FBOVESPA, segmento diferenciado que exige maior transparência na relação com investidores 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 51,2% das ações. Em livre circulação (*free float*) encontram-se 48,5% e o restante, correspondente a 0,3%, 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 sanitários e construção de módulos sanitários e de serviços domésticos em nas casas desprovidas dessas instalações.

3.1 - ÁREA DE ATUAÇÃO

A COPASA MG, atualmente, em sua área de concessão, atende 91,8% da população com abastecimento de água e 79,0% com esgotamento sanitário. Nos últimos 12 anos, ampliou sua área de atuação, assumindo 39 novas concessões de água e 146 novas concessões de esgoto, totalizando em 30 de setembro de 2016, 634 municípios com concessões de água, dos quais 298 também com concessão de esgoto, do total de 853 municípios de Minas Gerais.

Tabela 1 – Concessões e Operações - Quantidade

Concessões e operações	COPASA + COPANOR			
	Set-2016	2012	2008	2004
Água				
Concessões ⁽¹⁾	634	625	613	595
Operações ⁽²⁾	626	612	600	560
Esgoto				
Concessões ⁽¹⁾	298	277	196	152
Operações ⁽²⁾	243	200	141	171

⁽¹⁾ Total de municípios onde a empresa detém concessão: sedes, vilas, povoados ou outros.

⁽²⁾ Total de municípios onde a empresa opera concessão: sedes, vilas, povoados ou outros.

3.2 - INVESTIMENTOS REALIZADOS 2012-2016

A Empresa, a cada ano, tem realizado investimentos tanto nos serviços de abastecimento de água quanto nos sistemas de esgoto sanitário, para implantação ou ampliação da capacidade de produção de sistemas existentes. Até 2014, a empresa investiu em média R\$ 850 milhões por ano, sendo a maioria dos projetos 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.

A partir de 2015, considerando o impacto da crise hídrica na receita operacional e o elevado nível de endividamento acumulado, a Companhia se viu obrigada a reduzir o patamar de investimentos para R\$ 600 milhões por ano, de modo a buscar o reequilíbrio

econômico-financeiro. Destes R\$ 600 milhões planejados ao ano, em 2015, foram aplicados R\$ 550,2 milhões e em 2016, até novembro, R\$ 352 milhões.

Tabela 2 - Investimentos (R\$ milhões)

	11M2016	2015	2014	2013	2012
Água	147	201,1	279,8	321,5	235,9
Esgoto	194	229,2	555,9	566,4	504,8
Captação Paraopeba – PPP do Rio Manso	6	115,1			
Outros ⁽¹⁾	5	4,8	29,4	21,3	13,9
TOTAL	352	550,2	865,1	909,2	754,6
PPP Manso	0	363,9	279,9		

⁽¹⁾ Programas de desenvolvimento empresarial e operacional.

Em 2015 foi realizado ainda, aumento de capital de R\$ 128,4 milhões, que viabilizou os investimentos na implantação do sistema de captação de água no Rio Paraopeba para tratamento na Estação de Tratamento do Rio Manso.

3.3 - DESEMPENHO OPERACIONAL 2012-2016

Apresentamos nas Tabelas 3 e 4 a seguir os indicadores operacionais de água e esgoto, no período de 2012 a 2016.

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

Especificação	Unidades	9M2016	2015	2014	2013	2012
Ligações	mil unidades	4.185	4.134	4.042	3.915	3.779
População atendida ⁽¹⁾	mil hab.	11.509	11.270	11.221	11.125	10.970
Extensão de rede	km	51.436	49.886	48.531	46.620	44.864
Volume de água produzido	1.000 m ³ /ano	699.205	910.484	973.764	973.885	948.816
Volume de água faturado	1.000 m ³ /ano	456.698 ⁽²⁾	644.479	689.736	684.359	667.325
Volume produzido/habitante	Litros/hab/dia	225,42	221,34	237,75	239,84	236,96

⁽¹⁾ Os dados referem-se à COPASA MG.

⁽²⁾ Em função da mudança da estrutura tarifária, em que o faturamento pelo consumo mínimo foi substituído pela Tarifa Fixa e pela Tarifa Variável, o volume faturado, a partir da conclusão da primeira etapa da revisão tarifária, passou a ser igual ao medido. Nos períodos anteriores, o faturamento pelo consumo mínimo resultava em volumes faturados superiores ao volume medido.

A mudança de hábito da população no consumo de água, com tendência de consumo decrescente por unidade consumidora, agravada, em 2015, pela escassez hídrica e o fraco desempenho da economia brasileira provocaram queda do volume faturado por economia e do

volume industrial faturado, apesar do aumento do número de economias atendidas de 3,7 para 4,2 milhões nos últimos cinco anos.

A regularização na oferta de água da Região Metropolitana de Belo Horizonte, em função principalmente da entrada em operação, em dezembro de 2015, da captação de água bruta no Rio Paraopeba, para tratamento na Estação de Tratamento de Água (ETA) do Rio Manso, resultou em elevação do volume faturado por economia. Nos nove meses de 2016, o volume per capita produzido apresentou recuperação em relação ao ano de 2015, ficando 1,85% superior a este último ano, refletindo principalmente a regularização da oferta de água na Região Metropolitana de Belo Horizonte.

Tabela 4 – Atendimento com Esgotamento Sanitário COPASA MG + COPANOR

Especificação	Unidades	9M2016	2015	2014	2013	2012
Ligações	mil unidades	2.651	2.593	2.529	2.404	2.259
População atendida ⁽¹⁾	mil hab.	7.761	7.593	7.538	7.328	7.043
Extensão de rede	Km	24.863	24.125	23.375	22.138	20.093
Volume de esgoto faturado	1.000 m ³ /ano	302.766 ⁽²⁾	423.606	453.448	446.754	428.220

⁽¹⁾ Os dados referem-se à COPASA MG.

⁽²⁾ Em função da mudança da estrutura tarifária, em que o faturamento pelo consumo mínimo foi substituído pela Tarifa Fixa e pela Tarifa Variável, o volume faturado, a partir da conclusão da primeira etapa da revisão tarifária, passou a ser igual ao medido. Nos períodos anteriores, o faturamento pelo consumo mínimo resultava em volumes faturados superiores ao volume medido.

Nos serviços de esgotamento sanitário, a população atendida aumentou de 7,0 milhões para 7,8 milhões de habitantes, com acréscimo de 392 mil ligações nos últimos cinco anos. Apesar deste aumento, o volume de esgoto faturado foi reduzido em 2015, como reflexo da comentada redução do consumo de água, com recuperação parcial em 2016.

O indicador "empregados por mil ligações", apresentado na tabela 5, ficou estabilizado no período compreendido entre 2012 a 2014, em torno de 1,9. A partir de 2015, com a implantação dos programas de desligamento voluntários, houve redução no número de empregados, resultando em melhoria no indicador para 1,67.

Tabela 5 - Indicadores de Desempenho Comercial e Operacional

Especificação	Unidades	9M2016	2015	2014	2013	2012
Empregados/ligações ⁽¹⁾	emp./mil ligações	1,67	1,83	1,96	1,93	1,96
Índice de perdas de faturamento ⁽²⁾	%	32,41	29,31	29,29	29,7	29,65
Índice de hidrometração ⁽²⁾	%	99,68	99,81	99,89	99,9	99,89

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

⁽²⁾ Média anual.

O índice de perdas de faturamento, que representa a relação entre o volume de água faturado e o volume de água distribuído, evoluiu de 29,7% para 32,4%, de 2012 para

2016, apesar dos esforços empreendidos no combate à perdas. O índice de hidrometração tem se mantido acima de 99% em todo o período.

O resultado líquido e a geração de caixa operacional (EBITDA) da Companhia são apresentados na tabela 6 a seguir.

Tabela 6 – Desempenho Operacional

Especificação (R\$ mil)	2016 9M	2015	2014	2013	2012
Lucro (Prejuízo Líquido) do período	302.409	(11.592)	318.141	419.795	486.928
(+) Tributos sobre o lucro	108.166	(17.352)	114.499	146.363	160.106
(+) Resultado financeiro	150.080	343.070	186.810	158.769	122.653
(+) Depreciações e amortizações	441.157	548.593	485.605	428.034	372.318
(+) Resultado não operacional das subsidiárias	(790)	1.933	2.872	3.938	3.993
(=) EBITDA	1.001.022	864.652	1.107.927	1.156.899	1.145.998
(-) Resultado de Construção	-	4.728	16.596	16.509	15.080
(+) Despesas extraordinárias não recorrentes - programas de desligamento	-	172.861			
(=) EBITDA Ajustado	1.001.022	1.032.785	1.091.331	1.140.390	1.130.918
Margem EBITDA	35,5%	21,2%	26,1%	30,0%	31,4%
Margem EBITDA Ajustada	35,5%	30,3%	33,4%	36,3%	38,8%

A geração de caixa operacional (EBITDA) se manteve estável, com tendência decrescente, de 2012 a 2014, mesmo tendo a empresa realizado investimentos anuais da ordem R\$ 850 milhões no mesmo período.

Em 2015, além da observada tendência de decrescimento, o EBITDA foi fortemente impactado pela redução de consumo induzida pela Companhia, para enfrentamento da crise hídrica na região metropolitana de Belo Horizonte, além de despesas extraordinárias para implementação do Programa de Desligamento Voluntário Incentivado, visando a redução dos custos de pessoal.

Em 2016, até setembro, o EBITDA Ajustado atingiu R\$ 1,00 bilhão, apresentando recuperação da margem em relação ao observado nos dois últimos exercícios, refletindo os esforços da Companhia no sentido do aprimoramento da gestão de custos e o maior rigor aplicado nos processos de contratação e custeio.

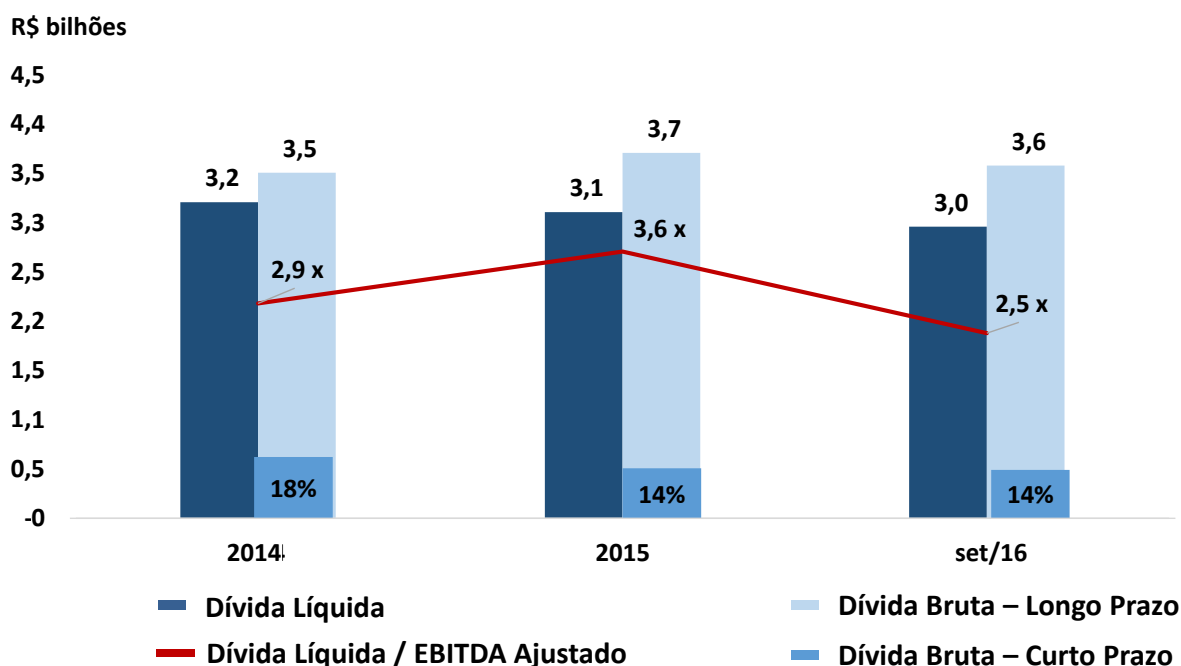
3.4 - DESEMPENHO FINANCEIRO 2014-2016

A dívida líquida, que em 2014 atingiu o ápice de R\$ 3,2 bilhões, atualmente é de R\$ 3,0 bilhões, menor valor registrado desde o encerramento do exercício de 2013, refletindo a melhoria da gestão de caixa e no acerto das medidas voltadas para a busca do reequilíbrio econômico-financeiro da Companhia.

O índice de alavancagem, medido pela relação “Dívida Líquida/EBITDA Ajustado”, no período de 12 meses, atingiu 3,6 vezes em 2015, fortemente impactado pela redução do EBITDA, alcançando 2,5 vezes em setembro de 2016, também o menor índice observado nos últimos três anos. O volume de dívidas de curto prazo foi reduzido de 18%, em 2014, para 14%, em setembro de 2016, denotando melhoria no perfil do endividamento.

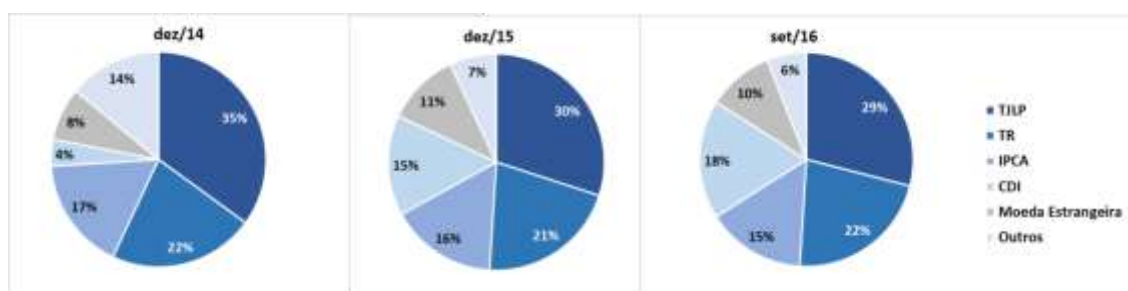
O gráfico a seguir mostra a evolução da dívida bruta, da dívida líquida e as evoluções do perfil da dívida e do índice de alavancagem.

Gráfico 1 - Evolução da Dívida (R\$ bilhões)



O gráfico a seguir mostra a representatividade dos indexadores da dívida, sendo que mais de 50% dos financiamentos estão atrelados a TJLP ou TR.

Gráfico 2 - Indexadores da Dívida (%)



O cupom médio desses empréstimos, financiamentos e debêntures, que em 2014 era de 7,6% a.a, e em 2015, 8,7% a.a, se elevou para 9,3% a.a em 30 de setembro de 2016, em razão do crescimento da representatividade das captações de mercado, indexadas ao CDI, que evoluiu de 4% para 18% no período, e da elevação das taxas de juros.

Também os prazos dessas captações de mercado – em média de 5 anos – se mostram incompatíveis com o prazo de retorno dos projetos da área de saneamento, que em condições normais de implantação variam de 8 a 12 anos, para água e esgoto, respectivamente, o que sobrecarrega substancialmente o fluxo de caixa da Empresa no médio prazo.

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.

4.1 - DESENVOLVIMENTO DOS NEGÓCIOS

No curto prazo, a Companhia tem como foco a busca pelo seu reequilíbrio econômico financeiro, com a adoção 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, visando otimizar os investimentos realizados.

No médio e longo prazo, a Companhia irá focar na implementação de tecnologias voltadas para a melhoria da eficiência operacional, de projetos para atender os compromissos de concessão assumidos ao longo dos últimos anos, visando a universalização dos serviços, dentre as quais se destacam:

- a priorização de investimentos para conclusão as obras em andamento ou mesmo paralisadas;
- a repactuação de prazos para cumprimento de compromissos de concessão previstos nos Contratos de Programa e ainda não atendidos;
- melhoria operacional e automação de sistemas;
- eficiência energética; e
- universalização da prestação de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nas áreas de abrangência das concessões.

Com foco na ampliação dos serviços de esgotamento sanitário, a Companhia irá direcionar esforços para iniciar operação nas localidades em que detém concessão. A tabela a seguir mostra os diferentes estágios desses serviços nas 298 concessões de esgoto:

Tabela 7 – Situação das concessões de esgoto COPASAMG + COPANOR

Especificação	Quantidade de concessões
Municípios com tratamento de todo o esgoto coletado	95
Municípios com tratamento parcial do esgoto coletado	66
Municípios com prestação de serviço apenas de coleta de esgoto	82
Municípios sem a prestação de serviço de coleta e tratamento pela COPASA MG ou COPANOR	55
Total de Concessões	298

Essa expansão no segmento de esgoto poderá se dar por meio de investimentos diretos ou através de parcerias público-privadas, sob a forma de subconcessões, visando acelerar o processo de implantação de novos sistemas ou mesmo ampliação e melhoria dos existentes.

Para desenvolvimento dessas atividades, tanto de curto como de médio e longo prazo, foram definidas pela Alta Administração diretrizes estratégicas, que serão cumpridas a partir da implementação das Iniciativas detalhadas a seguir, sem prejuízos de outras que se façam necessárias:

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) Promover a implantação de práticas e tecnologias ambientalmente sustentáveis e o uso racional de recursos naturais;
- e) Atuar em conjunto com os *stakeholders* no desenvolvimento e implantação de ações socioambientais;
- f) Disseminar valores que contribuam com a formação de cidadãos éticos e com respeito ao meio ambiente; e
- g) 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;

Também será priorizada para implantação até 2018, a Política de Gestão de Riscos Corporativos, aprovada pela Alta Administração, com o objetivo de minimizar a exposição de efeitos negativos de riscos em potencial que possam impactar o alcance dos objetivos estratégicos da Companhia. Foram concluídas as etapas de identificação, análise e avaliação dos principais riscos afetos ao negócio, consolidados na Matriz de Riscos da Companhia. O foco até 2018 estará voltado para definição de metodologias e implantação das etapas de monitoramento, análise crítica e comunicação dos riscos identificados.

Cabe destacar os elevados fluxos de serviço da dívida, em 2018 e 2019, principalmente em decorrência de operações contratadas em períodos anteriores a 2015, que chegam a atingir 65% do total dos serviços da dívida a serem pagos a cada ano, enquanto os saldos devedores respectivos representam apenas 44% e 30% da Dívida Bruta, conforme gráficos a seguir:

Gráfico 3 - Projeção do Saldo Devedor da Dívida Bruta (R\$ MM)

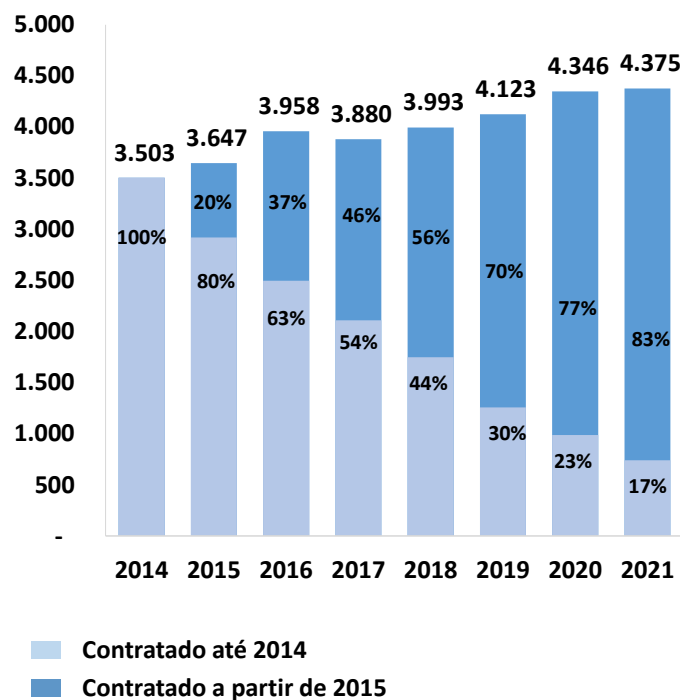
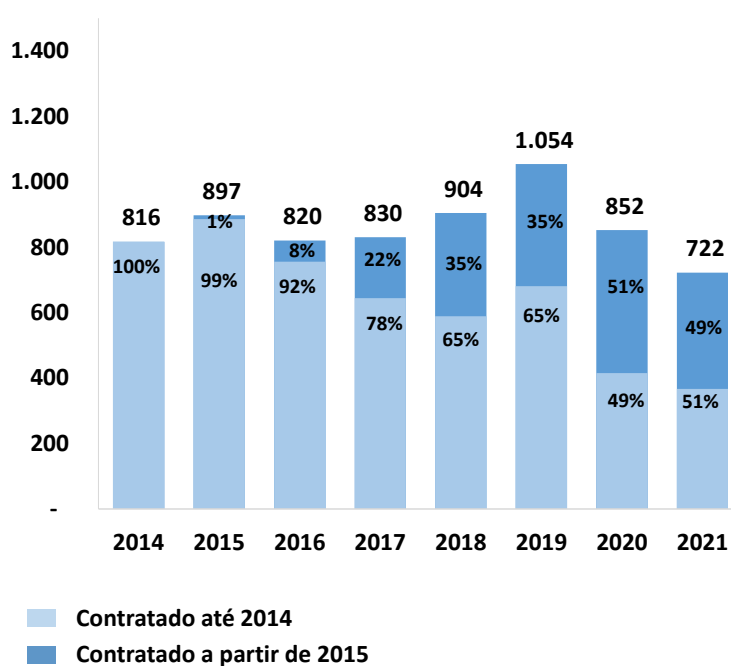


Gráfico 4 - Projeção dos Serviços da Dívida (R\$ MM)



Fontes: contratos vigentes e previsão de novas captações de recursos para financiamento de investimentos.

Considerando esses encargos de serviços da dívida e a comentada tendência observada de elevação do cupom médio, bem como as restrições de prazos de financiamentos ofertados nas captações de mercado, incompatíveis com os prazos dos negócios de saneamento, faz-se necessário estabelecer as diretrizes a seguir para reestruturação das parcelas vincendas da dívida e obtenção de *funding* adequado para suportar os investimentos da Companhia no médio e longo prazo:

- a) buscar a renegociação das debêntures de mercado com compromissos representativos vencíveis em 2018 e 2019, visando aliviar o comprometimento do fluxo de caixa do período;
- b) negociar alternativas para a obtenção de *funding* com custo e prazos compatíveis com os projetos da área de saneamento;
- c) adotar medidas para melhorar o perfil da dívida, estabelecendo como referência o limite de 10% para os vencimentos de curto prazo.

No espectro organizacional, o foco será 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 identificamos no negócio da Companhia, conforme diagrama a seguir.



4.2 - PLANO PLURIANUAL DE INVESTIMENTOS

Com base nas Diretrizes estabelecidas na Estratégia Corporativa e nas demandas de investimentos existentes, o Plano Plurianual de Investimentos foi estruturado para o

período 2017-2021, presente o nível de alavancagem da Empresa (Dívida Líquida/EBITDA) e sua capacidade de pagamento dos serviços da dívida.

Para 2017, o Plano de Investimentos contempla a continuidade das obras em andamento, bem como os novos empreendimentos priorizados para a serem iniciados no exercício. Foco especial será direcionado para um novo programa de despoluição da Lagoa da Pampulha, com ações diversificadas contemplando obras, trabalho técnico social e ações integradas de manutenção.

Para o período de 2018 a 2021, projetamos o valor "referencial" de investimentos globais suportados pela Empresa a cada ano, levando-se em conta as projeções empresariais, conforme a seguir:

Tabela 8 – Plano Plurianual de Investimentos 2017-2021

Ano	Valor
	R\$ MM
2017	650
2018	600
2019	550
2020	700
2021	700

Fonte: empreendimentos contratados e demanda interna adicional para novos empreendimentos.

Os valores de investimentos programados para 2018 e 2019 levaram em consideração os elevados volumes de vencimento de dívidas concentrados naqueles anos, contraídas em períodos anteriores, com forte impacto na geração de caixa operacional. A redução dos valores previstos para o período visa compensar esses dispêndios e evitar a elevação do índice de alavancagem da Companhia.

Para dar continuidade ao Programa de Investimentos da subsidiária COPANOR, a partir de 2017, está prevista a alocação anual de R\$ 40 milhões 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.