

Copergás

GÁS NATURAL. ENERGIA LIMPA.

PLANO DE NEGÓCIOS E ESTRATÉGIA DE LONGO PRAZO (ELP)

E ATENDE AO REQUISITO DE TRANSPARÊNCIA EXIGIDO NO ART. 23º DA LEI 13.303/2016.
2020-2024

NOVEMBRO/2019

PLANO PLURIANUAL DA COPERGÁS – CICLO 2020-2024

A lei federal de nº 13.303, de 30 de junho de 2016 que dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, tornou obrigatória a apresentação anual das conclusões da análise da gestão no tocante ao atendimento das metas e resultados na execução do Plano de Negócios Anual e da Estratégia de Longo Prazo.

A Estratégia de Longo Prazo constitui, portanto, um dos requisitos de transparência indicados pela Lei das Estatais, sendo prevista especificamente no seu artigo 23º, § 1º, inc. II, em seção que trata desta e outras responsabilidades da Diretoria.

INTRODUÇÃO.....	1
1. DADOS GERAIS DA EMPRESA.....	2
2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL.....	3
3. OBJETIVOS E INDICADORES.....	4
3.1 OBJETIVOS E INDICADORES PRIORITÁRIOS PARA O CICLO PLURIANUAL.....	4
4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.....	5
4.1 PLANO DE INVESTIMENTOS 2020-2024.....	5
4.2 PROJETOS DE EXPANSÃO.....	5
4.3 INVESTIMENTOS PREVISTOS PARA O QUINQUÊNIO 2020/2024 – SEGMENTO RESIDENCIAL E COMERCIAL – REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE.....	6
4.4 DEMAIS PROJETOS DE EXPANSÃO (2021 A 2024).....	6
4.5 PROJETOS DE SATURAÇÃO.....	6
4.6 PROJETOS DE SUPORTE.....	7
4.7 PROJETOS ADMINISTRATIVOS.....	8
4.8 VARIAÇÃO TOTAL DOS INVESTIMENTOS.....	9
5. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO.....	10
6. PROJEÇÕES GERAIS DE RESULTADOS.....	11
6.1. PROJEÇÕES GERAIS DOS RESULTADOS.....	11
6.2. VARIAÇÃO RELATIVA DE RESULTADOS.....	12
7. RISCOS CONSIDERADOS.....	13
8. METAS GLOBAIS.....	14

INTRODUÇÃO

Este plano plurianual formaliza a Estratégia de Longo Prazo (ELP) da Copergás para o horizonte de cinco anos (2020-2024) atendendo à exigência definida no Art.23º, § 1º, inc. II da Lei nº 13.303/16.

Neste plano estão definidas as estratégias para alcançar a sua Visão de futuro, além do estabelecimento de metas, iniciativas, análise de riscos e oportunidades visualizados no horizonte considerado.

Compõe o presente documento:

- A identidade fundamental da Companhia: Missão, Visão e Valores;
- Os objetivos estratégicos da empresa;
- As Iniciativas Estratégicas;
- As projeções para os principais indicadores financeiros e de mercado considerando o ciclo 2020-2024;
- Principais riscos considerados.

A atualização incremental desta Estratégia ocorrerá anualmente e sempre de forma antecipada ao início da atualização do orçamento. As incrementações referidas neste parágrafo se justificam pela necessidade de adequar em cada exercício a estratégia de atuação da empresa para atendimento das novas demandas provenientes da própria dinâmica do mercado e do contexto de desenvolvimento do Estado de Pernambuco.

Os desdobramentos desta ELP resultarão nos planos relativos aos exercícios anuais, denominado pela lei como Plano de Negócios Anual (PNA), e estes, por sua vez, serão oportunamente apresentados pela Copergás dentro de cada exercício ao qual se refere.

1. DADOS GERAIS DA EMPRESA

Razão Social	Companhia Pernambucana de Gás COPERGÁS
Endereço Completo	Empresarial Ítalo Brasil Renda – Avenida Conselheiro Aguiar, 1748. Boa Viagem. Recife-PE. CEP: 51011-000
CNPJ	41.025.313/0001-81
Inscrição Estadual	01909304-7
Natureza Jurídica	Sociedade de Economia Mista
Acionistas	Governo do Estado de Pernambuco Mitsui Gás e Energia Gaspetro
Contrato de Concessão	Contrato de Concessão iniciado em 05/11/1992 tem por objeto a exploração industrial, comercial, institucional e residencial dos serviços de gás canalizado no Estado de Pernambuco. Prazo da Concessão: 50 anos (05/11/1992 a 05/11/2042) .
Objeto Social	Segundo o Art. 3º do Estatuto Social da Copergás, a Companhia tem por objeto: I - promover a aquisição, armazenamento, distribuição e comercialização de gás combustível, de acordo com a evolução tecnológica, o desenvolvimento econômico e as necessidades sociais, integrando-se com as demais fontes de energia; II - exercer atividades correlatas a sua finalidade principal, especialmente execução de estudos, pesquisas e projetos relacionados com o setor de gás, inclusive, sob a forma de prestação de serviços de consultoria técnica a terceiros; III – participar no capital de outras sociedades, visando o êxito na realização de suas atividades; IV – exercer o controle técnico e econômico-financeiro da operação; V – promover a melhoria, coordenação e expansão do sistema em consonância com as diretrizes e metas do poder concedente; VI – importar bens necessários à consecução de suas atividades.
Tempo de Atividade	1991- Criação da Copergás por meio da Lei Estadual nº 10.656 de 28 de novembro de 1991. 1992 – Ata de Constituição e Estatuto Social celebrados em 17/09/1992 Realização do Contrato de Concessão e Exploração em 05/11/1992. 1994 – Celebração do Contrato de Promessa de Compra e Venda e Cessão de Ativos da Petrobrás em 27/05/1994; Início do atendimento a clientes dos mercados Veicular e Industrial; 2000 – Início do atendimento a clientes do mercado Residencial; 2004 - Início do fornecimento para a usina termoelétrica TERMOPERNAMBUCO.
Diretoria Executiva	Diretor-Presidente: André Campos Diretor Técnico-Comercial: Fabrício Bomtempo Diretor Administrativo-Financeiro: Luciano Guimarães

2. IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Missão

Distribuir o gás canalizado de forma ética e sustentável, econômica e ambientalmente, visando promover o desenvolvimento do Estado de Pernambuco, respeitando as relações com clientes e demais partes interessadas.

Visão

Estar presente nos municípios com maior potencial de consumo de energia, mantendo o equilíbrio entre investimentos e volume até 2028.

Valores

1. Atuação ética, transparente e participativa;
2. Desenvolvimento de uma equipe qualificada e comprometida com os resultados do negócio;
3. Prevenção como regra para garantir um ambiente de trabalho seguro;
4. A atenção, a criatividade e a inovação como meios para oferecer o melhor nível de serviço ao cliente;
5. Compromisso de ser solidário e responsável internamente uns com os outros e externamente com a sociedade e o meio ambiente.

3. OBJETIVOS E INDICADORES

3.1 OBJETIVOS E INDICADORES PRIORITÁRIOS PARA O CICLO PLURIANUAL

TABELA 1 – OBJETIVOS E INDICADORES

Dimensão Estratégica	Objetivos Globais	Indicadores
RESULTADOS, GESTÃO E GOVERNANÇA.	1. Elevar a Rentabilidade	Custeio Total – R\$ mil
		Caixa
		EBITDA
	2. Garantir o volume não térmico planejado	Volume de Gás Distribuído Total – mil m ³ /dia
3. Garantir o Investimento	Investimentos – R\$ mil	
	Numero de clientes residenciais	
	Numero de clientes comerciais	
4. Aprimorar a Governança Corporativa e promover as melhores práticas de gestão	Extensão de Rede - Km	
MERCADO, CLIENTES E SOCIEDADE.	4. Aprimorar a Governança Corporativa e promover as melhores práticas de gestão	Indicadores do IBGC
	5. Crescer em número de clientes.	Número de clientes.
	6. Ampliar a oferta de novas aplicações do Gás Natural para atender diferentes necessidades dos clientes.	Taxa de crescimento da carteira total de clientes
7. Atuar com responsabilidade socioambiental	Investimento anual em iniciativas socioambientais por eixo de atuação (Social Saúde e Meio Ambiente).	
	Índice de Economia do consumo de energia, água, copos descartáveis e papel.	
PROCESSOS INTERNOS E EXCELÊNCIA OPERACIONAL	8. Garantir a implementação da gestão dos Ativos	Percentual de aderência aos critérios de implementação do MGAP
	9. Garantir a segurança e a integridade da rede	Índice de Vazamento do Sistema (IVAZ)
		Taxa de Acidentes Registráveis (TAR)
	Taxa de Ocorrência Registrável (TOR)	
10. Incentivar a criação de soluções inovadoras	Total de investimentos em parcerias <i>Corporate Venturing</i> (R\$)	
	Taxa de Implementação de Melhorias QP = Total de Ideias implementadas / Total de ideias propostas e aprovadas	
PESSOAS E DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL	11. Desenvolver e qualificar pessoas	Percentual de colaboradores treinados no ano
	12. Fortalecer o compromisso organizacional	Taxa de Favorabilidade da Pesquisa de Clima Organizacional.

4. INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

A fim de concretizar a realização dos resultados previstos para o ciclo plurianual 2020-2024, a Companhia realizará projetos de investimentos e ações de prioridade estratégica que serão distribuídas ao longo de cinco anos.

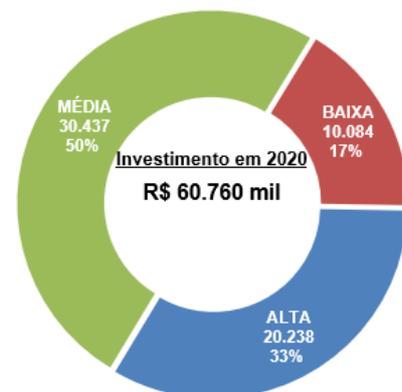
4.1 PLANO DE INVESTIMENTOS 2020-2024

Numa visão de longo prazo, considerando as potencialidades do mercado e o desenvolvimento no Estado de Pernambuco, foi possível projetar o investimento de forma a alcançar os municípios com maior potencial de consumo de energia.

O plano de investimentos para o período 2020-2024 prevê a execução R\$ 323.824 mil, (41% de crescimento em relação ao plano anterior), distribuído em 88 projetos, sendo 26 de expansão, 3 projetos de saturação, tanto para os segmentos industrial, comercial, residencial e veicular, 31 projetos de suporte e melhoria operacional, além de 28 projetos de investimentos na área administrativa. Estes projetos foram escolhidos considerando aqueles com o maior grau de maturidade e totalizam R\$ 60.760 mil para o ano de 2020.

Do montante de investimento previsto para 2020, 33% encontram-se com alto grau de maturidade, 50% são investimentos com grau de maturidade média e 17% dos projetos a serem realizados nesse ano possuem maturidade baixa, devendo ser monitorados ao longo do ano para que sejam executados, conforme planos de ação propostos pelas áreas.

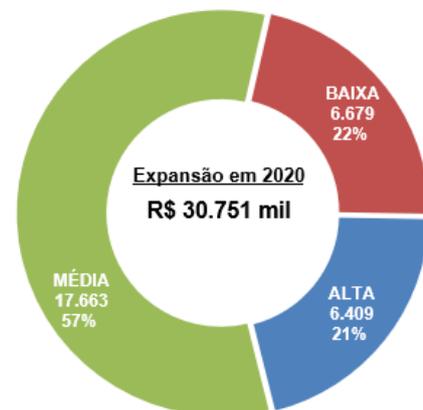
Grau de maturidade da carteira de projetos



4.2 PROJETOS DE EXPANSÃO

Em 2019, o perfil da carteira de projetos possuiu um foco no mercado de varejo, concentrando 78% dos investimentos previstos em expansão da rede. Entretanto, para 2020, os investimentos em expansão nos segmentos industrial e veicular centralizam 77% da expansão, totalizam R\$ 23.598 mil dos R\$ 30.751 mil.

Grau de Maturidade dos projetos de expansão



O programa de expansão previsto no Plano de Negócios prevê o início da execução de 19 projetos de expansão da rede de gás natural já em 2020.

TABELA 2 - PRINCIPAIS MAGNITUDES DOS PROJETOS DE EXPANSÃO EM 2020¹

No ano de 2019, a Copergás pretende encerrar o exercício com uma rede de distribuição de 850 Km, construindo mais 58 Km de gasoduto entre aço e PEAD no exercício.

Com a concretização do plano de negócios proposto para 2020, a Copergás aumentará em 11% sua rede de distribuição em relação ao MPA de 2019, construindo um total de 94 km, entre projetos de expansão, saturação e suporte.

No horizonte de 5 anos a Companhia possui como meta acrescentar 402 km a sua rede de gás natural, sendo 210 km em aço e 192 em PEAD.

4.3 INVESTIMENTOS PREVISTOS PARA O QUINQUÊNIO 2020/2024 – SEGMENTO RESIDENCIAL E COMERCIAL – REGIÃO METROPOLITANA DO RECIFE ²

Do total de 25 projetos de expansão a serem realizados no período deste plano de investimento, 17 deles estão localizados na Região Metropolitana do Recife, sendo que 9 estão focados no crescimento e atendimento a usuários residenciais e comerciais.

Com a rede já construída na zona norte mais os projetos planejados, alcançaremos, em 2024, uma população de 660.238 moradores.

4.4 DEMAIS PROJETOS DE EXPANSÃO (2021 A 2024) ²

4.5 PROJETOS DE SATURAÇÃO

Os projetos de saturação foram desenvolvidos a partir da disponibilização de infraestrutura dos investimentos com expansão, para captação de novos consumidores, em especial no atendimento ao mercado residencial e comercial, principalmente na região Metropolitana, utilizando como critério de seleção os que apresentam maior maturidade.

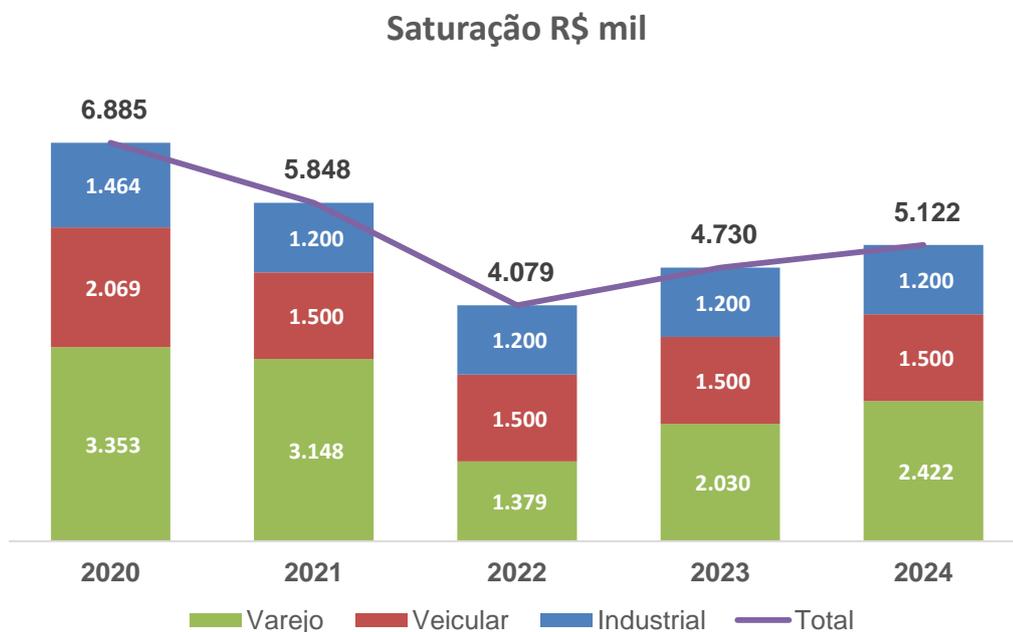
¹ A tabela foi suprimida por demonstrar informações de natureza estratégica da Companhia. Contudo, os dados estão previstos em documento interno e disponível para consulta pelos órgãos competentes.

² Os dados foram suprimidos por especificar projetos estratégicos da Companhia. Contudo, as informações estão previstas em documento interno e disponível para consulta pelos órgãos competentes.

TABELA 3 - QUADRO DE INVESTIMENTOS EM SATURAÇÃO

Projetos 2020	Investimentos R\$ M	REDE Km	Clientes UC	Volume m³/dia	A.V.¹%
Elaboração Orçamentária: Investimento Saturação	6.885	9,0	5.692	26.939	11%
Saturação Residencial e Comercial	3.353	6,6	5.672	5.471	6%
Saturação Veicular	2.069	0,7	12	20.000	3%
Saturação Industrial	1.464	1,7	8	1.468	2%

Ao longo dos cinco anos, a Copergás planeja o investimento na ordem de R\$ 26.939 mil, em projetos de saturação, distribuídos conforme gráfico abaixo:


Gráfico 3 - Saturação por tipo de mercado

4.6 PROJETOS DE SUPORTE

A rede de distribuição da Copergás já conta com 27 anos de operação e alguns ativos necessitam de reforços ou reposições. Dessa forma, os projetos de suporte e melhoria operacional que fazem parte do Plano de Investimentos constam nos orçamentos anuais nos próximos anos. Dentre os principais investimentos de suporte para 2020, vale destacar a construção de 15,1 Km de rede de gasodutos, entre aço e PEAD, no município de Vitória de Santo Antão-PE, com investimento total estimado de R\$ 6.506 mil; e a construção de 7,6 Km de rede de gasodutos em aço nos municípios de Recife e Jaboatão dos Guararapes-PE, com investimento total estimado de R\$ 3.645 mil, para a interligação dos ramais 402 a 395). Ambos os projetos têm como objetivo a garantia da confiabilidade do sistema de distribuição, possuem nível médio de maturidade e se iniciaram em 2019.

TABELA 4 - QUADRO DE INVESTIMENTOS EM SUPORTE

Projetos 2020	Investimentos R\$ M	REDE Km	Clientes UC	Volume m ³ /dia	A.V. ¹⁰ %
Elaboração Orçamentária: Investimento Suporte	20.198	22,7	-	-	33%
Adequação de Estações	1.002	0,0	-	-	2%
Melhoria Operacional	10.979	22,7	-	-	18%
Recife-Jaboatão (Interligação 402-395)	3.645	7,6	-	-	6%
Relocação Vitória de Santo Antão	6.506	15,1	-	-	11%
Sistema de Proteção Catódica	394	0,0	-	-	1%
Sistema de Odoração	250	0,0	-	-	0%
Sistema de Medição	925	0,0	-	-	2%
Sistema Supervisório	290,5	0,0	-	-	0%
Suporte Engenharia	1.228	0,0	-	-	2%
Equipe DTC	5.130	0,0	-	-	8%

4.7 PROJETOS ADMINISTRATIVOS

Para o próximo exercício, serão necessários diversos investimentos administrativos e de informática, conforme quadro.

TABELA 5 - QUADRO DE INVESTIMENTOS ADMINISTRATIVOS E INFORMÁTICA

Projetos 2020	Investimentos R\$ M	A.V. ¹⁰ %
Elaboração Orçamentária: Investimento Administrativo	2.926	4,8%
Benfeitorias em Imóveis	150	0,2%
Máquinas e Equipamentos	108	0,2%
Móveis e Utensílios	120	0,2%
Informática	2.548	4,2%
Hardware	589	1,0%
Software	1.575	2,6%
Serviço	384	0,6%

Dentre os Investimentos administrativos para 2020, os mais significativos são:

Informática – Software – Consultoria de Desenvolvimento GGAS

Investimentos em desenvolvimento e implantação do sistema GGAS, que tem por objetivo auxiliar na gestão comercial, incluindo a realização da medição e faturamento dos clientes da Copergás. Em 2017 foram implantados os módulos de Cadastro e Contrato e iniciada a implantação dos módulos Atendimento e Agência Virtual. Em 2018 foi finalizada a implantação dos módulos Atendimento e Agência Virtual e em 2019 foi iniciada a implantação do módulo de Medição. Os investimentos também visam assegurar a manutenção evolutiva deste sistema. Investimento previsto em 2020: R\$ 1.166 mil.

Informática – Hardware – Solução de Blindagem de Datacenter

Esse projeto visa prover soluções tecnológicas para maior segurança das informações através da aquisição das ferramentas de segurança da informação para um maior monitoramento, detecção, análise e resposta a ataques desconhecidos e ameaças avançadas persistentes (APT), para gestão de vulnerabilidade, proteção e segurança do usuário e para gateway de e-mail. Investimento previsto em 2020: R\$ 400 mil.

4.8 VARIAÇÃO TOTAL DOS INVESTIMENTOS

As variações por grupo de contas orçamentárias resultam no seguinte quadro para o total de Despesas Operacionais e Administrativas.

Gráfico 4 – Evolução do Investimento

Investimentos (R\$ mil)

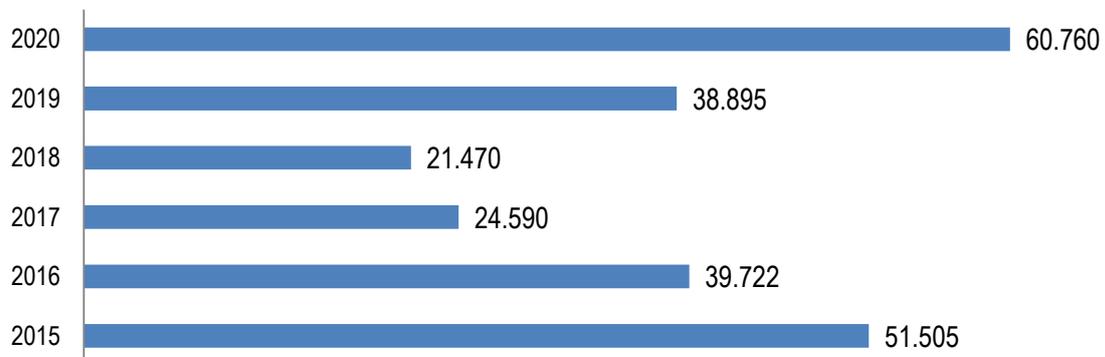


TABELA 6: VARIAÇÃO DO INVESTIMENTO

R\$ mil	2019 MPA	2020o	Δ R\$	Δ %
Expansão	19.773	30.751	10.977	56%
Saturação	5.081	6.885	1.804	36%
Suporte	9.864	20.198	10.334	105%
Administrativo	4.176	2.926	-1.250	-30%
Total	38.895	60.760	21.865	56%

5. ANÁLISE DE VIABILIDADE ECONÔMICA DOS PROJETOS DE INVESTIMENTO

A TIR foi apurada com base em fluxos de caixa que consideraram apenas os volumes previstos com base nas negociações em andamento, sem, contudo, levar em consideração o potencial adicional de mercado e novos clientes potenciais que, uma vez captados, elevarão o volume e conseqüentemente o retorno dos projetos.

TABELA 7 – PROJETOS DE INVESTIMENTO 2020-2024.³

Os projetos de expansão previstos no PPN 2020-2024 representam boas opções de investimento para a Companhia com uma Taxa de Retorno sobre o Investimento no valor de 16,64%, evidenciando uma melhora em relação ano de 2018 (14,25%)

³ A tabela foi suprimida por demonstrar informações de natureza estratégica da Companhia. Contudo, os dados estão previstos em documento interno e disponível para consulta pelos órgãos competentes.

6. PROJEÇÕES GERAIS DE RESULTADOS

6.1. PROJEÇÕES GERAIS DOS RESULTADOS

O cenário orçamentário para a nossa Companhia, projetado com base em nosso histórico de resultados operacionais, nas despesas estimadas a preços de mercado, as receitas previstas considerando a base de clientes atuais e os contratos já acertados com novos clientes, deve seguir o comportamento a seguir.

TABELA 8 – PROJEÇÕES

RESUMO GERAL	2019 MPA	2020	2021	2022	2023	2024
EBITDA	232.864	112.716	98.589	105.105	108.060	116.971
Margem EBITDA - %	20,02%	9,05%	7,84%	8,06%	7,92%	8,37%
Lucro Líquido	210.312	73.072	57.005	59.711	59.326	62.729
Lucro Líquido / Patrimônio Líquido - %	57,58%	19,53%	14,91%	15,27%	14,85%	15,34%
Investimentos – R\$ mil	38.895	60.760	67.493	61.649	66.227	67.695
Custeio Total – R\$ mil	80.083	70.360	71.645	72.365	71.163	72.007
Caixa (Saldo de Caixa Disponível)	132.444	103.570	95.986	109.200	114.975	109.321
Caixa mínimo	34.863	75.430	78.402	82.552	88.861	91.130
Receita Bruta de Vendas	1.545.954	1.583.069	1.599.328	1.657.346	1.729.865	1.772.639
Volume de Gás Distribuído Total - Mm³/dia	4.834	4.634	4.698	4.782	4.911	4.953
Volume de gás distribuído Não Termoelétrico - Mm³/dia	1.493	1.533	1.598	1.683	1.811	1.852
Número de Clientes (Acumulado)	44.457	51.599	61.269	71.461	78.591	85.201
Número de clientes residenciais	43.626	50.626	60.126	70.126	77.126	83.626
Número de clientes comerciais	655	765	925	1.115	1.245	1.355
Número de clientes industriais.	100	116	120	122	122	122
Extensão de Rede – Km	850	943	1.031	1.122	1.187	1.251

6.2. VARIAÇÃO RELATIVA DE RESULTADOS

RESUMO GERAL	Unid.	2020	2021	2022	2023	2024	ACUMULADO
EBITDA	Var. %	-51,60%	-12,53%	6,61%	2,81%	8,25%	-49,77%
Margem EBITDA - %	p.p	-54,78%	-13,37%	2,81%	-1,81%	5,75%	-58,18%
Lucro Líquido	Var. %	-65,26%	-21,99%	4,75%	-0,64%	5,74%	-70,17%
Lucro Líquido / Patrimônio Líquido - %	p.p	-66,09%	-23,65%	2,40%	-2,77%	3,32%	-73,36%
Investimentos – R\$ mil	Var. %	56,22%	11,08%	-8,66%	7,43%	2,22%	74,05%
Custeio Total – R\$ mil	Var. %	-12,14%	1,83%	1,01%	-1,66%	1,19%	-10,08%
Caixa (Saldo de Caixa Disponível)	Var. %	-21,80%	-7,32%	13,77%	5,29%	-4,92%	-17,46%
Caixa mínimo	Var. %	116,36%	3,94%	5,29%	7,64%	2,55%	161,40%
Receita Bruta de Vendas	Var. %	2,40%	1,03%	3,63%	4,38%	2,47%	14,66%
Volume de Gás Distribuído Total - Mm ³ /dia	Var. %	-4,15%	1,39%	1,80%	2,69%	0,85%	2,46%
Volume de gás distribuído Não Termoelétrico - Mm ³ /dia	Var. %	2,72%	4,23%	5,29%	7,64%	2,27%	24,10%
Número de Clientes (Acumulado)	Var. %	16,06%	18,74%	16,63%	9,98%	8,41%	91,65%
Numero de clientes residenciais	Var. %	16,05%	18,77%	16,63%	9,98%	8,43%	91,69%
Numero de clientes comerciais	Var. %	16,79%	20,92%	20,54%	11,66%	8,84%	106,87%
Número de clientes industriais.	Var. %	16,00%	3,45%	1,67%	0,00%	0,00%	22,00%
Extensão de Rede - Km	Var. %	11,01%	9,31%	8,87%	5,74%	5,45%	47,31%

7. RISCOS CONSIDERADOS

O conjunto de hipóteses elencadas a seguir objetiva descrever como alguns eventos relacionados ao ambiente externo e interno podem vir a afetar a realização da nossa estratégia. Apresenta-se aqui apenas os fatores eleitos como críticos com o objetivo de avaliar as consequências e prevê o tratamento para mitigar seus efeitos com relação aos desvios que poderão implicar no cumprimento dos objetivos da Copergás.

Riscos	Descrição	Tratamento do Risco
Ciclicidade da atividade industrial e concentração das vendas do segmento não termelétrico	A atividade industrial é bastante sensível ao nível de atividade econômica de um país. O segmento industrial é atualmente o nosso mercado com maior média de consumo de gás natural em m ³ /dia, representando 75% de todo volume não termelétrico, com base no resultado esperado para o ano de 2019 da Copergás. Dado esse nível de concentração, a Copergás precisa desenvolver alternativas para expandir os demais segmentos de vendas do gás natural , como forma de aumentar o volume de gás distribuído nos mais diversos setores e tornar, no longo prazo, a Companhia menos exposta aos efeitos da redução do consumo de gás pelo setor industrial nos momentos em que a sua produção estiver menos aquecida.	Desenvolver alternativas para expandir os demais segmentos de vendas do gás natural.
Necessidade de investimentos significativos de capital	As alternativas que podem ser desenvolvidas para expandir de forma significativa os segmentos que podem ser atendidos pelo Gás Natural, exigem a construção de infraestrutura que requer uma disponibilidade substancial de recursos financeiros para fazer frente aos investimentos necessários. Nesse sentido, apesar de se reconhecer que um dos propósitos primordiais da concessão seja o de ampliar a rede, é imprescindível considerar que, <u>se não for realizada de forma adequada à priorização dos projetos de investimentos a serem executados, com base no retorno que podem trazer para a Companhia e para o Estado, no médio e longo prazo, aumentar-se-á o risco de afetar o desempenho financeiro e as perspectivas de crescimento da Companhia.</u>	Estruturar Comitê para estudo de viabilidade e maturação de projetos de investimentos.
Margem Bruta de distribuição pode ser afetada negativamente pela baixa realização do investimento	Uma das variáveis que compõem a formação da Margem Bruta de distribuição é a remuneração do CAPEX. Logo, uma redução no nível de Investimentos, acarretará numa base de cálculo de valor mais baixo no que diz respeito à Margem Regulatória que, por conseguinte, resultará em um direito de Margem inferior à que é possível praticar quando os investimentos estão em níveis mais altos, desde que respeitada à competitividade com os outros combustíveis substitutos .	Aumentar os Investimentos.
Ação judicial movida pela BRASILEMCORP	Ressarcimento pelos custos adicionais, em razão de decisão judicial. A liquidação da sentença depende da apuração do efetivo valor a ser pago, que deverá ser apurado com pareceres técnicos e financeiros.	Criar um grupo de trabalho formado por empregados dos acionistas, para trabalhar na análise de um eventual acordo.
Mudança regulatória – Novo Mercado de Gás	Risco de perda de Margem Bruta de distribuição devido a mudanças regulatórias, em especial, quanto a critérios de tarifação de uso de Serviços de Distribuição para consumidores livres, autoprodutores/auto importadores.	Dar suporte ao Poder Concedente para a proposição de alterações na Lei Estadual (Lei 15.900/16) que preserve o equilíbrio da Concessão, permitindo a expansão dos serviços de gás canalizado de forma sustentável.

8. METAS GLOBAIS

TABELA 10 – METAS PARA 2020

Diretriz	Indicador Estratégico	Resultado esperado ⁴
1	Custeio Total – R\$ mil	70.360
2	Caixa – R\$ mil (Saldo de Caixa Disponível)	103.570
3	EBITDA – R\$ mil	112.716
4	Volume de Gás Distribuído Não Térmico – mil m ³ /dia	1.533
5	Investimentos – R\$ mil	60.760
6	Número de Clientes Residenciais	50.626
7	Número de Clientes Comerciais	765
8	Número de Clientes Industriais	116
9	Taxa de crescimento da carteira total de clientes	16%
10	Taxa de Ocorrência Registrável	7,5
11	Extensão da Rede - Km	943

⁴ Conforme Orçamento 2020-2024.