

# Planejamento Estratégico Eletrobras CGTEE 2012 / 2021



## SUMÁRIO

<b>1. PERFIL E CARACTERIZAÇÃO DA CGTEE .....</b>	<b>3</b>
<b>2. HISTÓRICO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA CGTEE.....</b>	<b>3</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>4</b>
<b>4. MISSÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>5. VALORES .....</b>	<b>5</b>
<b>6. VISÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>7. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....</b>	<b>5</b>
<b>7.1 – PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ASSOCIADAS:.....</b>	<b>6</b>

## 1. Perfil e Caracterização da CGTEE

A Companhia de Geração Térmica de Energia Elétrica – CGTEE, controlada pela Eletrobras, sociedade de economia mista, é uma concessionária do serviço público de energia elétrica, tendo sido constituída em 28 de julho de 1997, atuando exclusivamente na atividade de geração de energia elétrica. A partir do Ato Declaratório nº 3, de 7 de agosto de 1997 e do Despacho de 15 de outubro de 1997, ambos do Departamento Nacional de Águas e Energia Elétrica – DNAEE, foram transferidos para a Companhia os direitos de exploração das seguintes usinas termelétricas: Usina Presidente Médici, Fases A e B, localizada no município de Candiota, Usina de São Jerônimo, localizada no município de São Jerônimo, e Usina NUTEPA, localizada no município de Porto Alegre, todas no estado do Rio Grande do Sul, tendo suas concessões prorrogadas pelo prazo de vinte anos, contado a partir de 8 de julho de 1995, através da Portaria nº 265 de 27 de julho de 1999 do Ministério de Minas e Energia.

Em 13 de setembro de 2000 foi assinado, com a ANEEL, o contrato de concessão de geração nº 67/2000, cujo termo de concessão das três usinas termelétricas encerra-se em 7 de julho de 2015. Em 18/07/2006, por meio da Portaria nº 181, a Eletrobras CGTEE foi autorizada a ampliar a capacidade instalada da central geradora termelétrica Presidente Médici com a implantação da Fase C – UTE Candiota III, no município de Candiota, RS, bem como implantar o sistema de transmissão da referida central

USINAS TERMELÉTRICAS	CAPACIDADE INSTALADA MW	DATA DA CONCESSÃO/AUTORIZAÇÃO	DATA DO VENCIMENTO
UTE PRESIDENTE MÉDICE	446	08/07/1995	07/07/2015
UTE SÃO JERÔNIMO	20	08/07/1995	07/07/2015
UTE NUTEPA	24	08/07/1995	07/07/2015
USINA CANDIOTA III (FASE C)	350	18/07/2006	17/07/2041
TOTAIS	840		

geradora termelétrica. A capacidade instalada do parque gerador passou a ser de 840MW.

A Companhia detém junto à ANEEL, as seguintes concessões/autorizações:

## 2. Histórico do Planejamento Estratégico na Eletrobras CGTEE

A primeira versão do Planejamento Estratégico da Eletrobras CGTEE foi elaborada em junho de 2002. Diante da premência de implantação do novo modelo do setor elétrico brasileiro e a perspectiva de retirada da empresa do plano nacional de desestatização,

revisou-se o Planejamento para o período de 2004 a 2012. Na época, a Assessoria de Gestão desenvolveu Seminário de Planejamento Estratégico no período de 18 a 20 de junho de 2004 na cidade de Bento Gonçalves/RS, com a participação representativa dos diversos segmentos da organização, o que possibilitou uma visão compartilhada sobre os rumos da CGTEE para o horizonte temporal 2004/2012.

Nos marcos do produto resultante deste processo procederam-se revisões nos anos subsequentes. Em maio de 2006 foi criado, através da Resolução nº140/2006, o Comitê Permanente de Acompanhamento do Planejamento Estratégico, com o objetivo de formular e acompanhar o desenvolvimento deste processo na empresa. Em 2007, a Diretoria Executiva resolveu estender o horizonte do Planejamento Estratégico até 2015.

No início do segundo semestre de 2008 a Diretoria Executiva apreciou e aprovou as macro orientações e diretrizes estratégicas 2007-2015, conforme registrado na Ata de Reunião nº 417.

Em setembro de 2011, conforme RES 291/2011, a Diretoria Executiva avaliou que diante da consolidação do Sistema Eletrobras e da produção do seu respectivo Plano Estratégico, se estabeleceu a necessidade de um intenso processo de revisão e detalhamento do Planejamento Estratégico da Eletrobras CGTEE considerando o período temporal de 2012 a 2021. Assim, através da Resolução nº291/2011 foi reestruturado o Comitê Permanente de Acompanhamento do Planejamento Estratégico. E, em outubro de 2011, conforme registro na Ata de Reunião da Diretoria Executiva nº 584/2011 foi aprovado metodologia e cronograma para o processo supracitado. A seguir apresenta-se a dinâmica definida.

### 3. Metodologia

O Planejamento Estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. É a escolha dos caminhos a trilhar. É definir **onde queremos chegar** e **como faremos** para alcançar a um determinado lugar. Neste sentido, são dois os principais pressupostos para este processo de revisão do Planejamento Estratégico. O primeiro diz respeito ao alinhamento ao Plano Estratégico da Eletrobras. Diante da consolidação do Sistema buscou-se sincronização a linha estratégica do Sistema Eletrobras, uma vez que há uma relação simbiótica entre as empresas e a Holding. Os bons resultados de uma empresa impactam positivamente em todo o Sistema, entretanto, resultados desfavoráveis, têm o mesmo desfecho finalístico. Neste sentido, em grande medida, utilizou-se dos dados e análises empreendidas na elaboração do Planejamento do Sistema, inclusive no cenário escolhido.

O segundo pressuposto constitui-se numa metodologia que tem a participação como ponto decisivo. Em que pese às deliberações finais ficarem a cargo da Alta Gestão da empresa, promoveu-se um processo com a intenção de que os objetivos organizacionais passassem a ser profundamente discutidos, analisados e compreendidos pelo corpo gerencial da organização, bem como assimilado pelo conjunto do corpo funcional. Foi realizado um conjunto de reuniões com a presença dos Diretores, Chefias de Departamentos, Coordenadores de Assessorias e Assessores de Diretores. De outra forma, através da INTRANET foi propiciada ao conjunto dos empregados a possibilidade de opinarem sobre o processo de revisão em curso.

A metodologia utilizada nesta revisão foi inspirada no método originalmente sistematizado pelo Economista chileno Carlos Matus. Trata-se do Planejamento Estratégico Situacional. Baseado numa análise da ambiência externa e interna, consideramos o cenário na qual a Eletrobras CGTEE está inserida. Foi aplicado o modelo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), relacionando-se oportunidades e desafios, com os pontos fortes e fracos, configurando-se o cenário para a definição dos objetivos estratégicos e suas respectivas diretrizes.

Para otimizar o processo, dividimos em duas fases os debates referentes ao Planejamento Estratégico. De outubro de 2011 a março de 2012 procedemos a revisão do Planejamento atual. Uma intensa agenda de debates com as Diretorias, Assessores e Corpo Gerencial já foi realizada para revisar os objetivos estratégicos da Eletrobras CGTEE considerando o período 2012/2021. O produto final da revisão será apresentado ao conjunto dos empregados da Eletrobras CGTEE e disponibilizado na INTRANET. Já, a segunda fase, de maio de 2012 a setembro de 2012 será destinada ao detalhamento do Planejamento Estratégico. Ou seja, para cada objetivo estabelecido, associaremos estratégias e ações, responsáveis e prazos. A partir de outubro, entraremos na fase de implementação e acompanhamento das referidas ações.

## FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

### 4. Missão

**Gerar energia elétrica com rentabilidade promovendo o desenvolvimento sustentável.**

### 5. Valores

**Foco em resultados, empreendedorismo, valorização das pessoas, excelência na gestão e sustentabilidade.**

### 6. Visão

**Até 2021 consolidar e expandir o negócio, introduzindo novas fontes de energia, prioritariamente na matriz térmica, com práticas e resultados compatíveis aos das melhores empresas do setor elétrico nacional.**

### 7. Objetivos Estratégicos

A partir da análise do cenário atual, prospectado através da apreciação de ambiência externa e interna, construiu-se os marcos para a elaboração dos Objetivos

Estratégicos da Eletrobras CGTEE para o período de 2012-2021. Foram definidos por um lado os objetivos finalísticos, referentes à estratégia do negócio, e por outro lado, os objetivos de gestão, fundamentais para a viabilização e suporte dos primeiros. Assim, apresentamos as seguintes elaborações:

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FINALÍSTICOS**

**Objetivo 01:** Consolidar e expandir os negócios de geração térmica a carvão mineral de forma sustentável e rentável.

**Objetivo 02:** Diversificar a matriz energética prioritariamente no eixo térmico.

**Objetivo 03:** Desenvolver e implementar políticas de sustentabilidade contribuindo para o desenvolvimento das regiões de influência.

#### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE GESTÃO**

**Objetivo 04:** Aprimorar a gestão de pessoas visando atrair, desenvolver e reter talentos para a Eletrobras CGTEE.

**Objetivo 05:** Implantar novo modelo de suporte ao negócio que garanta uma atuação integrada, rentável e competitiva.

**Objetivo 06:** Desenvolver modelo de gestão empresarial e organizacional baseado nas melhores práticas do mercado.

### **7.1 – PRINCIPAIS ESTRATÉGIAS ASSOCIADAS:**

**OBJETIVO 1: Consolidar e expandir o negócios de geração térmica a carvão mineral de forma sustentável e rentável.**

#### **Estratégias Associadas**

1. Estudar novas oportunidades de negócio associadas à geração térmica a Carvão;
2. Atuar nas relações institucionais a fim de facilitar a expansão nos empreendimentos de geração térmica a carvão;
3. Avaliar e implantar projetos de modernização das unidades geradoras sob a ótica de custo X benefício;
4. Investir na eficiência energética minimizando as perdas técnicas no processo de geração;
5. Investir no estudo de tecnologias visando à diminuição dos impactos ambientais;
6. Atuar na geração térmica a carvão sob o prisma do desenvolvimento sustentável;

7. Desenvolver e implementar estratégia de comercialização de energia, considerando as possibilidades do Mercado Livre e as oportunidades das relações com o Mercosul.

## **OBJETIVO 2: Diversificar a matriz energética prioritariamente no eixo térmico.**

### **Estratégias Associadas**

8. Estudar e implantar negócios de geração através de fontes alternativas de energia;
9. Definir e praticar padrões para seleção de parcerias em negócios visando à diversificação da matriz e avaliar a estratégia de participação em Sociedades de Propósitos Específicos – SPEs;
10. Estudar e executar a repotencialização das plantas de São Jerônimo e NUTEPA sob a ótica da diversificação da fonte energética;
11. Desenvolver capacitação tecnológica e multidisciplinar para geração com novas fontes de energia.

## **Objetivo 3: Desenvolver e implementar políticas de sustentabilidade contribuindo para o desenvolvimento das regiões de influência.**

### **Estratégias Associadas**

12. Promover programas de desenvolvimento sustentável das comunidades de entorno de todos os empreendimentos nos quais a Eletrobras CGTEE atue;
13. Promover o uso racional de recursos naturais e materiais necessários aos processos, sistemas e operações fortalecendo a política ambiental;
14. Atuar como agente indutor da eficiência energética, buscando maior racionalidade no emprego dos recursos naturais e promovendo o desenvolvimento e a utilização de tecnologias, processos e sistemas para este fim;
15. Promover a pesquisa, o desenvolvimento científico e a inovação tecnológica, visando à melhoria de desempenho, à potencialização dos impactos positivos e à minimização dos impactos negativos nas atividades da empresa;
16. Respeitar os direitos humanos estabelecidos nas leis, tratados e convenções nacionais e internacionais, não compactuando com qualquer violação no âmbito de atuação da empresa;
17. Estimular nos (as) colaboradores(as) o comprometimento com a sustentabilidade, de forma que desenvolvam uma atitude proativa e cidadã no ambiente corporativo e no seu cotidiano.

## **Objetivo 4: Aprimorar a gestão de pessoas visando atrair, desenvolver e reter talentos para a Eletrobras CGTEE.**

### **Estratégias Associadas**

18. Estabelecer políticas e aprimorar processos de gestão de pessoas, especialmente no domínio da seleção, desligamento, remuneração, carreira e sucessão;

19. Promover a avaliação contínua de desempenho, orientando o desenvolvimento de carreira, com foco em resultados e competências;
20. Desenvolver e implementar mecanismos para fortalecer a gestão do conhecimento;
21. Criar e manter ambiente de trabalho adequado estruturalmente e método de gestão estimulante e capaz de motivar e comprometer as pessoas.

#### **Objetivo 5: Desenvolver modelo de gestão empresarial e organizacional baseado nas melhores práticas do mercado.**

##### **Estratégias Associadas**

22. Formular, desenvolver e implementar o modelo de governança corporativa, segundo as melhores práticas;
23. Desenvolver e implantar a gestão de processos e monitoramento dos projetos estruturantes da empresa;
24. Consolidar e aprimorar os mecanismos de integração e de identificação, análise, proposição e execução de projetos de P&D+I considerando mecanismos de mensuração de resultados;
25. Consolidar e aprimorar a estratégia de controle de processos e monitoramento de riscos.

#### **Objetivo 6: Implantar novo modelo de suporte ao negócio que garanta uma atuação integrada, rentável e competitiva.**

##### **Estratégias Associadas**

26. Formular e implementar modelo e processo de gestão de mudança sob o prisma do Sistema Eletrobras;
27. Desenvolver e implantar estratégia de Tecnologia da Informação;
28. Adequar a estrutura da empresa, os processos organizacionais e os projetos a um novo paradigma de custos e eficiência, semelhante a das empresas referência do setor;
29. Implementar um sistema de logística que planeje, controle o fluxo e o armazenamento eficiente e econômico dos produtos e matérias primas, eliminando perdas e promovendo a redução de custos;
30. Implementar (implantar) sistema de planejamento (formal) para o gerenciamento da área de suprimentos (gerenciamento do estoque);
31. - Promover o desenvolvimento e avaliação dos fornecedores (ou potenciais fornecedores) que atuam junto a Empresa para os equipamentos e peças utilizados nas respectivas plantas;
32. - Promover a readequação dos processos e práticas de controles de estoques focada no alinhamento da Política de Logística de Suprimentos do Sistema Eletrobras.