



**Eletrobras**

**Plano Estratégico do  
Sistema Eletrobras  
2015-2030**

**Caderno Executivo**

**Versão 2**

**Aprovado em: 26/11/2014**

**Data de Emissão: 12/08/2015**

## DISCLAIMER

---

Este documento contém estimativas, informações prospectivas, planos e tendências que passaram pelo julgamento subjetivo da administração. Tais informações não são declarações de fatos ocorridos no passado, mas refletem crenças e expectativas de nossa administração e não devem ser confundidas com projeções sobre eventos futuros. As palavras “acredita”, “poderá”, “pode”, “estima”, “continua”, “antecipa”, “pretende”, “espera” e palavras similares têm por objetivo identificar estimativas e informações prospectivas, que necessariamente envolvem riscos e incertezas, conhecidos ou não. As estimativas e informações prospectivas inseridas neste documento têm por embasamento, em grande parte, expectativas atuais e concernentes a eventos futuros e tendências financeiras e não financeiras que afetam ou possam afetar os nossos negócios. Riscos e incertezas conhecidos incluem, mas não se limitam a, condições econômicas, regulatórias, políticas e comerciais gerais no Brasil e no exterior, variações nas taxas de juros, inflação e no valor do real, mudanças nos volumes e padrão de uso de energia elétrica pelo consumidor, condições competitivas, nosso nível de endividamento, a possibilidade de recebermos pagamentos relacionados a nossos recebíveis, mudanças nos níveis de chuvas e de água nos reservatórios usados para operar nossas hidrelétricas, nossos planos de financiamento e investimento de capital, regulamentações governamentais existentes e futuras, e outros riscos descritos em nosso relatório anual e outros documentos registrados perante a Securities and Exchange Commission dos Estados Unidos da América e a Comissão de Valores Mobiliários no Brasil. Estimativas e declarações futuras envolvem riscos e incertezas e não consistem em qualquer garantia de um desempenho futuro, sendo que os reais resultados podem ser substancialmente diferentes das expectativas descritas nas estimativas e declarações futuras. Tendo em vista os riscos e incertezas descritos acima, as estimativas e declarações acerca do futuro constantes deste documento podem não vir a ocorrer e, ainda, nossos resultados futuros e nosso desempenho podem diferir substancialmente daqueles previstos em nossas estimativas em razão, inclusive, mas não se limitando, dos fatores mencionados acima. As estimativas, perspectivas, planos e tendências referem-se apenas à data em que foram expressas, e não assumimos nenhuma obrigação de atualizar quaisquer dessas estimativas, informações prospectivas, planos e tendências em razão da ocorrência de nova informação ou eventos futuros.

## Mensagem do Presidente

Em setembro de 2012, a Medida Provisória 579/12, convertida na Lei 12.783, de 11/01/2013, estabeleceu a forma de prorrogação dos contratos de concessão da geração, transmissão e distribuição. A motivação pela modicidade tarifária e redução dos valores das contas de energia em todas as classes de consumo de energia do país levou o governo federal a propor o vencimento antecipado dos contratos de concessão, com a automática prorrogação dentro das condições estabelecidas e, como alternativa, a relicitação da concessão decorrido o prazo contratual original. A Holding e suas controladas Eletrobras Chesf, Eletrobras Eletronorte, Eletrobras Eletrosul e Eletrobras Furnas analisaram as diferentes possibilidades abordando aspectos técnicos, econômicos e estratégicos e optaram pela prorrogação das concessões dos contratos afetados por 30 anos, assegurando, assim, a preservação de seu porte e de sua importância.

Os novos desafios trouxeram novas perspectivas e o foco na necessidade de melhoria contínua, acelerando o aprimoramento que já vínhamos buscando na construção de uma empresa cada vez mais eficiente. Para tanto, nosso Plano Diretor de Negócios e Gestão foi iniciado ainda em 2012, refletindo uma tomada de posição imediata da Eletrobras perante o novo ambiente de negócios do setor elétrico brasileiro, através do foco na redução ainda maior dos nossos custos em relação às nossas receitas, na reestruturação de nossos processos empresariais e na otimização dos esforços entre as empresas Eletrobras.

A implantação dos Planos Diretores de Negócios e Gestão (PDNG) para 2013-2017 e 2014-2018 colocou em prática um realinhamento estratégico apoiado em pilares voltados à Eficiência Operacional, Expansão Sustentável e Novo Modelo de Governança e Gestão.

Neste contexto insere-se este Plano Estratégico das Empresas Eletrobras 2015-2030, que atualiza a versão anterior, relativa ao período 2010-2020, passando a contemplar as novas condições em que as concessões vincendas foram prorrogadas e reforçando ainda mais o processo de transformação das empresas Eletrobras.

O desdobramento deste Plano se dará com a emissão anual pela Holding do Plano Diretor de Negócios e Gestão (PDNG) com horizonte quinquenal, iniciando no quinquênio 2015-2019, que fornecerá as diretrizes básicas para o Plano de Negócios e Gestão (PNG) de cada uma das empresas Eletrobras e da própria Holding, de onde serão obtidos os parâmetros básicos para o Contrato de Metas e Desempenho Empresarial (CMDE) a ser assinado entre a Holding e cada uma das empresas Eletrobras. Nos próximos anos seguiremos com passos ainda mais acelerados rumo à competitividade, integração, eficiência e sustentabilidade.

Assim, a Eletrobras cresce ao mesmo tempo em que se moderniza, a fim de continuar atendendo o país em suas necessidades de fornecimento de energia com qualidade e confiabilidade.



**José da Costa Carvalho Neto**

## O Plano Estratégico 2015-2030

Em setembro de 2012, a Medida Provisória 579/12, convertida na Lei 12.783, de 11/01/2013, estabeleceu a forma de prorrogação dos contratos de concessão de geração, transmissão e distribuição de energia. As novas regras estabelecidas trouxeram novos desafios por conta principalmente da relevante redução de receitas, ao mesmo tempo que apresentaram novas perspectivas e a necessidade de agilizar a melhoria contínua de nossos processos na busca de uma empresa cada vez mais eficiente.

Para elaboração desse Plano, foram avaliados diversos cenários, as atratividades dos negócios no mercado de energia, as potencialidades existentes nas empresas Eletrobras e as aspirações de nossos acionistas. Foram elaboradas, ainda, projeções para apoiar as decisões quanto ao portfólio de negócios, a revisão da Identidade Empresarial (Missão, Visão e Valores) e o estabelecimento de Diretrizes, Objetivos e Estratégias para o período de 2015-2030. Estão ainda sinalizados nesse Plano, os parâmetros para elaboração de um Plano Diretor de Negócios e Gestão (PDNG) para o quinquênio 2015-2019, onde serão detalhadas metas e os projetos para o alcance dos objetivos descritos nesse Plano Estratégico.

Os principais componentes deste Plano estão representados na figura a seguir em uma visão de conjunto:



## Identidade Empresarial

### Missão

Atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável

### Visão

Estar entre as 3 maiores empresas globais de energia limpa e entre as 10 maiores do mundo em energia elétrica com rentabilidade comparável às melhores do setor e sendo reconhecida por todos os seus públicos de interesse

### Valores

Foco em resultados  
Ética e transparência  
Valorização e comprometimento das pessoas  
Empreendedorismo e Inovação  
Sustentabilidade

### Públicos de Interesse

- Acionistas
- Empregados
- Clientes
- Governo e Sociedade
- Fornecedores

#### Atributos da Visão



##### Energia limpa

- Manter foco em fontes de energia limpas
- Manter baixos índices de emissão de GEE<sup>1)</sup>



##### Acionistas

- Atingir níveis de rentabilidade (TSR)<sup>2)</sup> comparáveis às melhores empresas do setor elétrico



##### Mercado

- Se posicionar entre as 10 maiores empresas em valor de ativos e capacidade instalada



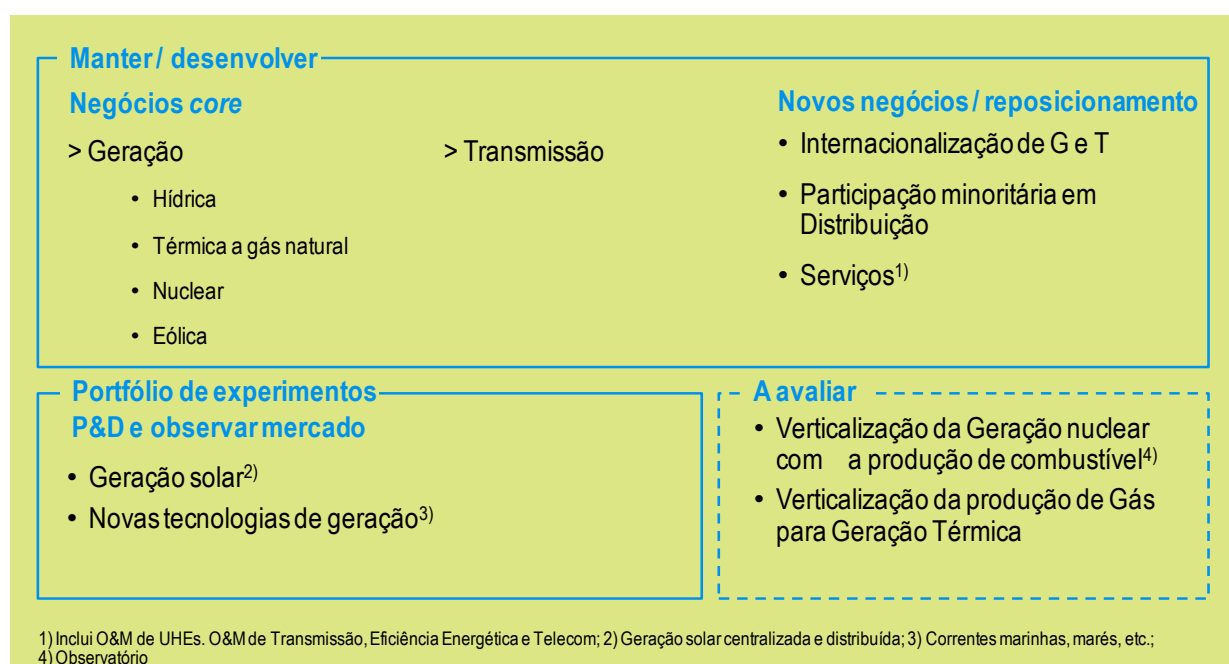
##### Públicos de interesse

- Atuar visando atender as expectativas dos principais *stakeholders* e construir imagem e reputação superior

1) Gases de Efeito Estufa; 2) Total Shareholder Return: ganho auferido pelos acionistas (preço final da ação + dividendos) / preço inicial da ação

## Portfólio de Negócios

O portfólio de negócios da Eletrobras ficou assim definido:



**Os grandes balizamentos estabelecidos para condução dos negócios estão descritos a seguir:**

**Geração(G) e Transmissão(T):** São os negócios “core”, onde a companhia atuará prioritariamente por meio de SPE na construção de novos ativos, mantendo seus compromissos de responsabilidade social e ambiental nos empreendimentos nos quais atua, e ainda na operação&manutenção de seus ativos com a observância da adequação aos novos custos regulatórios decorrentes da prorrogação onerosa das concessões de que tratou a Lei 12.783. Além da construção, a expansão em G e T considera também a aquisição de ativos. Permanece o foco na geração de energia limpa, que representa atualmente 89% da nossa matriz, com ênfase nas fontes hídrica, nuclear e eólica. A geração térmica a gás natural também será enfatizada. A fonte solar e as novas tecnologias de geração, tais como correntes marinhas e marés serão objeto de pesquisa&desenvolvimento e farão parte da carteira de experimentos da companhia.

**Internacionalização em Geração e Transmissão:** A empresa atuará de forma mais expressiva nos negócios de geração e transmissão fora do país, sempre com taxas de retorno maiores que as obtidas no Brasil e com foco nas Américas do Sul e Central, e ainda em algumas regiões do continente africano.

**Reposicionamento na Distribuição:** A companhia atuará majoritariamente em caráter temporário até a viabilização técnico-econômica da empresa, quando venderá seu controle de forma lucrativa.

**Serviços:** Atuação para estruturar o negócio de prestação de serviços com ênfase na operação&manutenção de usinas hidráulicas e dos ativos de transmissão. Está incluída ainda nesse segmento a prestação de serviços de Eficiência Energética e Telecom.

**Em avaliação:** Serão avaliadas as oportunidades relacionadas à Verticalização da Geração Nuclear com a produção de combustível (classificada como atividade em observatório, ou seja, exige uma etapa de estudos para a definição de seu desenvolvimento), bem como a produção de gás para geração térmica.

## Diretrizes para Atuação: Descrição

Para cumprir sua Missão e realizar a sua Visão de Futuro, no período de 2015 a 2030, a Eletrobras deverá orientar a sua atuação por meio de 5 Diretrizes Estratégicas:

Diretriz	Descrição
<b>Desempenho Econômico-Financeiro Superior</b>	Aprimoramento da gestão técnica e econômico-financeira dos empreendimentos e a adequação da estrutura financeira ao novo modelo de gestão empresarial do Sistema Eletrobras.
<b>Expansão Sustentável</b>	Manutenção da liderança do Sistema Eletrobras no setor elétrico brasileiro e uma atuação mais expressiva no exterior, além do desenvolvimento de um portfólio de experimentos de modo a sustentar a sua competitividade.
<b>Eficiência Operacional</b>	Desenvolvimento de planos de revitalização e efficientização de ativos para atendimento aos parâmetros regulatórios e a adoção das melhores práticas.
<b>Excelência em Pessoas e Cultura da Excelência</b>	Aperfeiçoamento do modelo de Gestão de Pessoas no Sistema Eletrobras.
<b>Readequação do Modelo de Negócios, Governança e Gestão</b>	Mudanças no Sistema Eletrobras face ao novo contexto regulatório no setor elétrico brasileiro. Elas englobam temas como a revisão da lógica societária, o fortalecimento de estatutos, a adequação da estrutura organizacional da holding e das empresas Eletrobras, readequação de processos e sistemas e gestão sustentável dos recursos financeiros.

## Diretrizes para Atuação: Objetivos Estratégicos a serem alcançados

Para direcionar esforços e recursos foram definidos 14 Objetivos Estratégicos a serem alcançados. Cada um deles está associado a uma das cinco diretrizes para atuação.

A figura a seguir apresenta o conjunto de Objetivos Estratégicos:

<b>Desempenho Econômico-Financeiro Superior</b>	Garantir o retorno adequado nos investimentos e atividades			Garantir a sustentabilidade financeira do Sistema Eletrobras		
<b>Expansão Sustentável</b>	Ampliar os negócios de GT de energia elétrica de forma competitiva e rentável	Expandir seletivamente a atuação internacional em GT, alinhada com os negócios da companhia	Intensificar a atuação integrada em PDI e mensurar sua contribuição para os resultados do Sistema Eletrobras	<b>Eficiência operacional</b>	Aprimorar os negócios de GTD de energia elétrica de forma competitiva e rentável	Minimizar as amarras institucionais internas e externas para assegurar a atuação em condições competitivas
<b>Excelência em Pessoas e Cultura de Excelência</b>	Atrair, desenvolver e reter talentos para o Sistema Eletrobras			Adequar os processos de gestão de pessoas ao novo modelo de gestão empresarial e organizacional do Sistema Eletrobras		
<b>Readequação do modelo de negócios Governança e Gestão</b>	Implantar novo modelo de gestão empresarial e organizacional que garanta uma atuação integrada, rentável e competitiva	Aprimorar a governança corporativa, baseada nas melhores práticas do mercado	Aprimorar a gestão dos negócios, participações e parcerias	Garantir que os empreendimentos sejam vetores de desenvolvimento sustentável para suas áreas de entorno		Potencializar a reputação, a credibilidade e a confiança do Sistema Eletrobras perante os seus empregados, o mercado e a sociedade



## Diretrizes para Atuação: desdobramento dos Objetivos Estratégicos em Estratégias e Indicadores vinculados

Para o cumprimento dos 14 Objetivos Estratégicos foram definidas 32 Estratégias. Elas são linhas de ação que devem ser implementadas para que a Eletrobras consiga alcançar os seus objetivos. O Plano estabelece, ainda, indicadores vinculados aos Objetivos Estratégicos com a finalidade de medir o alcance dos resultados esperados e da proposta de valor para os públicos de interesse da Eletrobras: Acionistas, Empregados, Clientes, Fornecedores, Governo e Sociedade. As metas associadas a esses indicadores serão apresentadas no Plano Diretor de Negócio e Gestão (PDNG) 2015-2019 a ser elaborado após a edição do Plano Estratégico.

A - Desempenho Econômico Financeiro - Superior			
Objetivo	Indicadores do objetivo	ID	Estratégia
Garantir o retorno adequado nos investimentos e atividades	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Investimento</li> <li>. LL/PL</li> <li>. Margem EBITDA</li> <li>. Margem Líquida</li> <li>. Receita Líquida</li> <li>. TIR</li> <li>. ROCE</li> <li>. TSR</li> <li>. Price-to-book value</li> <li>. Dividendos recebidos</li> </ul>	A.1	Aprimorar a gestão técnica e econômico-financeira dos empreendimentos
Garantir a sustentabilidade financeira do Sistema Eletrobras	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Endividamento</li> </ul>	A.2	Adequar a estrutura financeira ao novo modelo de gestão empresarial do Sistema Eletrobras

B - Expansão Sustentável			
Objetivo	Indicadores do objetivo	ID	Estratégia
Ampliar os negócios de GT de energia elétrica de forma competitiva e rentável	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Capacidade instalada e geração de energia</li> <li>. Km Linha</li> <li>. Cumprimento de prazo de projetos</li> </ul>	B.1	Liderar projetos estratégicos e estruturantes em G
		B.2	Liderar projetos estratégicos e estruturantes em T
		B.3	Crescer de forma orgânica em G Hídrica, Eólica e Térmica a Gás Natural
		B.4	Crescer de forma orgânica em Transmissão
		B.5	Desenvolver novos projetos de G nuclear
		B.6	Avaliar oportunidades de Fusões e Aquisições (M&A) no Brasil
		B.7	Desenvolver o negócio de prestação de serviços
Expandir seletivamente a atuação internacional em GT, alinhada com os negócios da companhia	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Participação em ativos internacionais</li> </ul>	B.8	Prospectar oportunidades no exterior
Intensificar a atuação integrada em PDI e mensurar sua contribuição para os resultados do Sistema Eletrobras	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Acompanhamento através do desempenho dos projetos</li> </ul>	B.9	Desenvolver portfólio de experimentos

C - Eficiência Operacional			
Objetivo	Indicadores do objetivo	ID	Estratégia
Aprimorar os negócios de GTD de energia elétrica de forma competitiva e rentável	<ul style="list-style-type: none"> <li>. DISPG</li> <li>. DISPLT</li> <li>. Índice de perturbações</li> <li>. Índice de robustez</li> <li>. Parcela variável</li> <li>. PMSO</li> <li>. PMSO/ROL</li> <li>. PMSO/MWh</li> <li>. PMSO/km. de linha</li> <li>. ROL/MWh</li> <li>. ROL/km</li> <li>. DEC</li> <li>. FEC</li> </ul>	C.1	Desenvolver plano de revitalização e modernização de ativos de G
		C.2	Desenvolver plano de revitalização e modernização de ativos de T
		C.3	Adequar a estrutura de custos à nova regulamentação do setor elétrico
		C.4	Buscar atendimento de parâmetros regulatórios em G, T e D, com gestão ativa por contrato de concessão
		C.5	Aprimorar a gestão dos projetos de P&D+I (Pesquisa&Desenvolvimento + Inovação), considerando os aspectos de financiamento
		C.6	Aprimorar o processo de comercialização de energia, contribuindo para a maximização da rentabilidade
Minimizar as amarras institucionais internas e externas para assegurar a atuação em condições competitivas	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Acompanhamento através do desempenho dos projetos</li> </ul>	C.7	Desenvolver plano de atuação regulatória e institucional

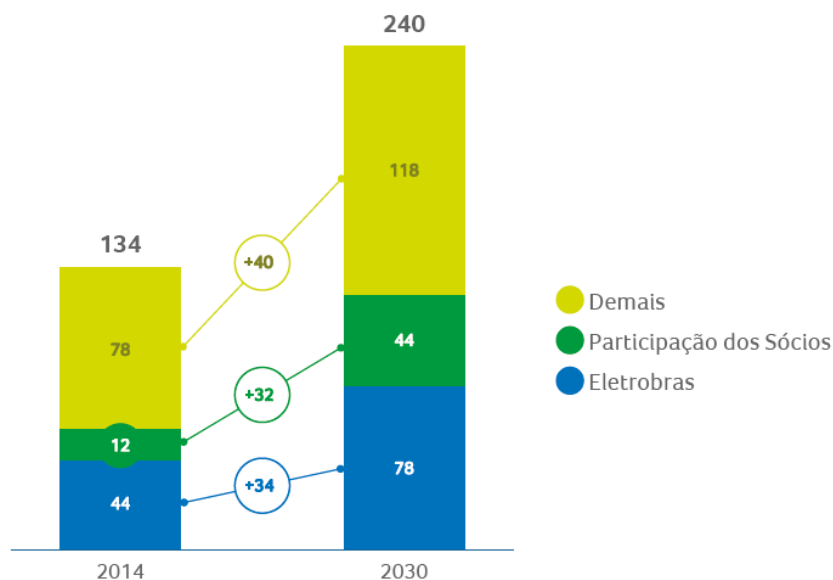
<b>D- Excelência em Pessoas e Cultura da Excelência</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores do objetivo</b>	<b>ID</b>	<b>Estratégia</b>
Atrair, desenvolver e reter talentos para o Sistema Eletrobras	. ISC - Dimensão Gestão de Pessoas  . ISC - Dimensão Motivação	D.1	Promover a avaliação contínua do desempenho, orientando o desenvolvimento de carreira, com foco em resultado e competências
		D.2	Desenvolver e implementar modelo, redes e programas de desenvolvimento dos empregados e da gestão do conhecimento no Sistema Eletrobras
Adequar os processos de gestão de pessoas ao novo modelo de gestão empresarial e organizacional do Sistema Eletrobras	. Taxa de frequência e gravidade de acidentes  . ISC - Dimensão Filosofia de Gestão  . ISC - Dimensão Ambiente de Trabalho  . ISC - Dimensão Gestão de Pessoas	D.3	Desenvolver métodos de gestão estimulantes e capazes de motivar e comprometer as pessoas

<b>E - Readequação do Modelo de Negócios, Governança e Gestão</b>			
<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores do objetivo</b>	<b>ID</b>	<b>Estratégia</b>
Implantar novo modelo de gestão empresarial e organizacional que garanta uma atuação integrada, rentável e competitiva	. Acompanhamento através do desempenho dos projetos	E.1	Desenvolver competências da holding para garantia da atuação integrada do Sistema
		E.2	Revisar lógica societária das empresas do Sistema Eletrobras
		E.3	Adequar estrutura organizacional das empresas do Sistema Eletrobras
		E.4	Reforçar e eficientizar processos e sistemas de informação
		E.11	Desenvolver e implantar CSC / CSF (Centro de Serviços Compartilhados / Centro de Serviços Financeiros)
Aprimorar a governança corporativa, baseada nas melhores práticas do mercado	. Acompanhamento através do desempenho dos projetos	E.5	Fortalecer estatutos da holding e das subsidiárias
		E.6	Reforçar atuação dos Conselhos de Administração
Aprimorar a gestão dos negócios, participações e parcerias	. Acompanhamento através do desempenho dos projetos	E.7	Equacionar situação das Distribuidoras
		E.8	Criar, aprimorar e integrar instrumentos e condições para estruturação e gestão das parcerias e dos negócios do Sistema Eletrobras
Garantir que os empreendimentos do Sistema Eletrobras sejam vetores de desenvolvimento sustentável para suas área de entorno	. Índice DJSI e ISE Bovespa	E.9	Alinhar práticas para garantir atuação sustentável
Potencializar a reputação, a credibilidade e a confiança do Sistema Eletrobras perante os seus empregados, o mercado e a sociedade	. Índice de Reputação Institucional	E.10	Promover propósito e identidade comum ao Sistema Eletrobras

## Expansão Sustentável – Principais Metas de Crescimento em Geração e Transmissão - 2015-2030

Para alcançar sua ambição em 2030 e manter a posição de liderança tanto em geração quanto em transmissão de energia, a Eletrobras deverá crescer 34GW em capacidade instalada na geração e 23 mil Km de extensão de rede de linhas de transmissão.

### Crescimento – Geração (GW)

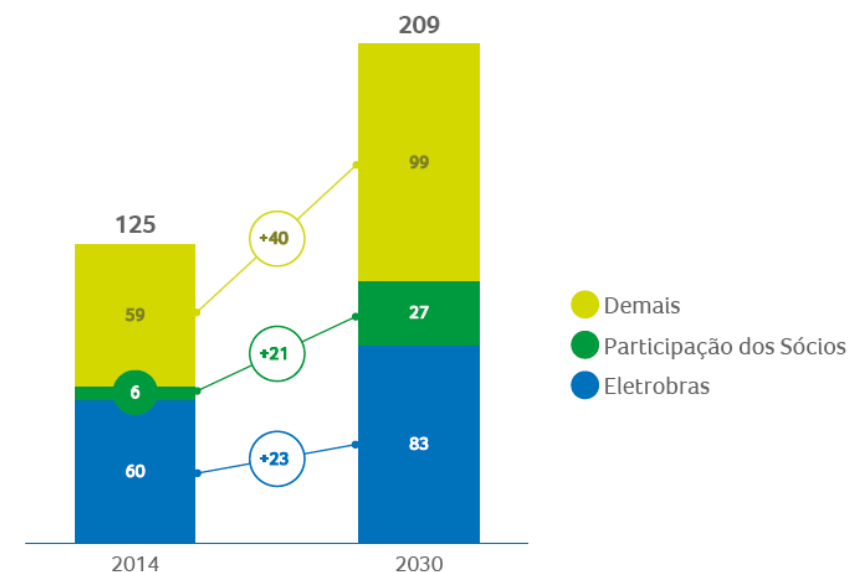


A Eletrobras pretende chegar em 2030 com cerca de 32,5% de toda a capacidade instalada de geração de energia no Brasil, o equivalente a 78 GW de um total de 240GW.

A meta de crescimento para o período de 2015 a 2030 é de 34GW. Esse valor, somado aos 32 GW referentes à participação dos seus sócios em SPE representará 62% de todo o crescimento brasileiro no período.

Dos 34 GW de crescimento previsto, a Eletrobras já contratou até outubro de 2014, por meio de leilões ou aquisições, cerca de 12,2 GW, o equivalente a 36% da meta até 2030.

## Crescimento - Transmissão (mil Km)



A Eletrobras pretende chegar em 2030 com cerca de 40% de toda a extensão de rede de linhas de transmissão instaladas no Brasil, o equivalente a 83mil Km de um total de 209 mil Km.

A meta de crescimento para o período de 2015 a 2030 é de 23 mil Km de novas linhas de transmissão. Esse valor, somado aos 21 mil Km referentes à participação dos seus sócios em SPE representará 52% de todo o crescimento brasileiro no período.

Dos 25 mil Km de LT a serem contratados, a Eletrobras já contratou até novembro de 2014, por meio de leilões ou aquisições cerca de 7,5 mil Km, o equivalente a cerca de 30% da meta para o período.

