



Plano Diretor de  
Negócios e Gestão  
PDNG 2017-2021

Wilson Ferreira Jr.  
CEO Eletrobras

Dezembro/2016

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.



- Plano Estratégico da Eletrobras 2015-2030
  - Visão de Conjunto;
  - Identidade Empresarial;
- Diagnóstico da situação atual;
- Desafios conjunturais superados;
- Desafios conjunturais a serem superados;
- PDNG 2017-2021:
  - Ambição Estratégica;
  - Desafio 21 – Excelência Sustentável;
  - Iniciativas Estratégicas.



# Plano Estratégico da Eletrobras 2015-2030

## Visão de Conjunto





# Plano Estratégico da Eletrobras 2015-2030

## Identidade Empresarial

### **Missão**

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

### **Visão de Futuro**

*Estar entre as três 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**

*Ética e Transparência*

*Foco em resultados*

*Valorização e Comprometimento das pessoas*

*Empreendedorismo e Inovação*

*Sustentabilidade*



## Eficiência Operacional

Custos Operacionais em Geração e Transmissão são maiores que os de benchmarking, assim como os custos de Distribuição são maiores que os regulatórios. +

Todas as Distribuidoras com indicadores de qualidade e Perdas Totais que não atendem requisitos da ANEEL. Dívidas elevadas das Distribuidoras com Fornecedores.

- *Span* de controle baixo.
- 50% do quadro de pessoal, em média, é administrativo.
- 28% de empregados aposentáveis.

Comercialização Não Integrada: Preço médio de venda da Eletrobras no ACL e ACR é R\$ 166/MW médios, enquanto a média das empresas privadas é R\$ 173/MW médios.

## Endividamento

Endividamento elevado da Eletrobras: **8,78** vezes para o indicador *Dívida Líquida / Ebitda* gerencial.

## Governança e Conformidade

Comparado a outras empresas de energia elétrica, o múltiplo da Eletrobras é bem inferior. +

Pouca governança da Holding sobre empresas controladas.

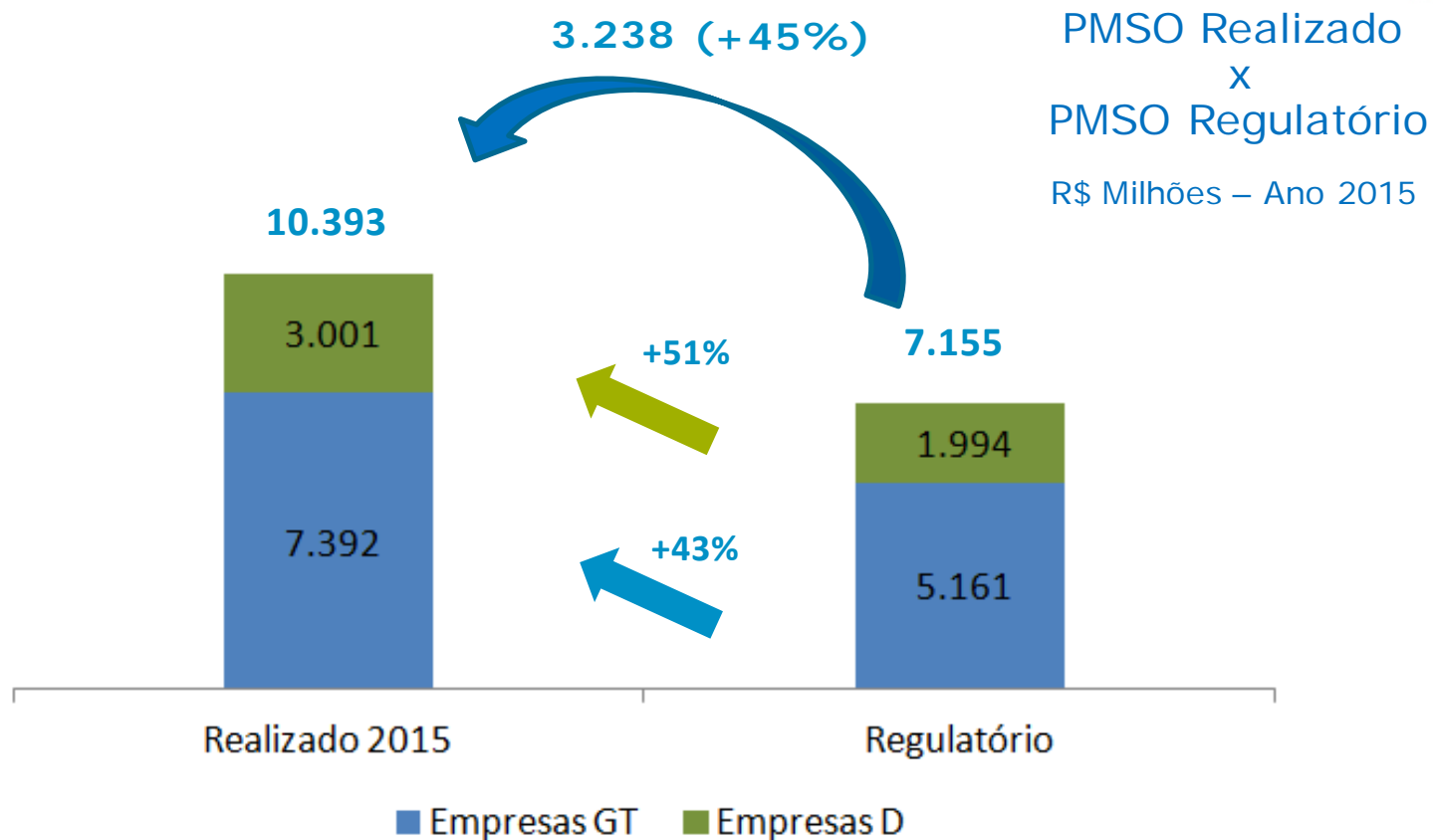
Seis Fraquezas Materiais a serem eliminadas.

## Cenário de Referência do Ambiente Externo e Análise SWOT

- Muitas oportunidades de Fusão e Aquisição;
- Processo de licenciamento socioambiental continuará restrito e desafiante;
- Crescimento da demanda por energia será de 4,0% a.a e do PIB de 2,2% a.a. +

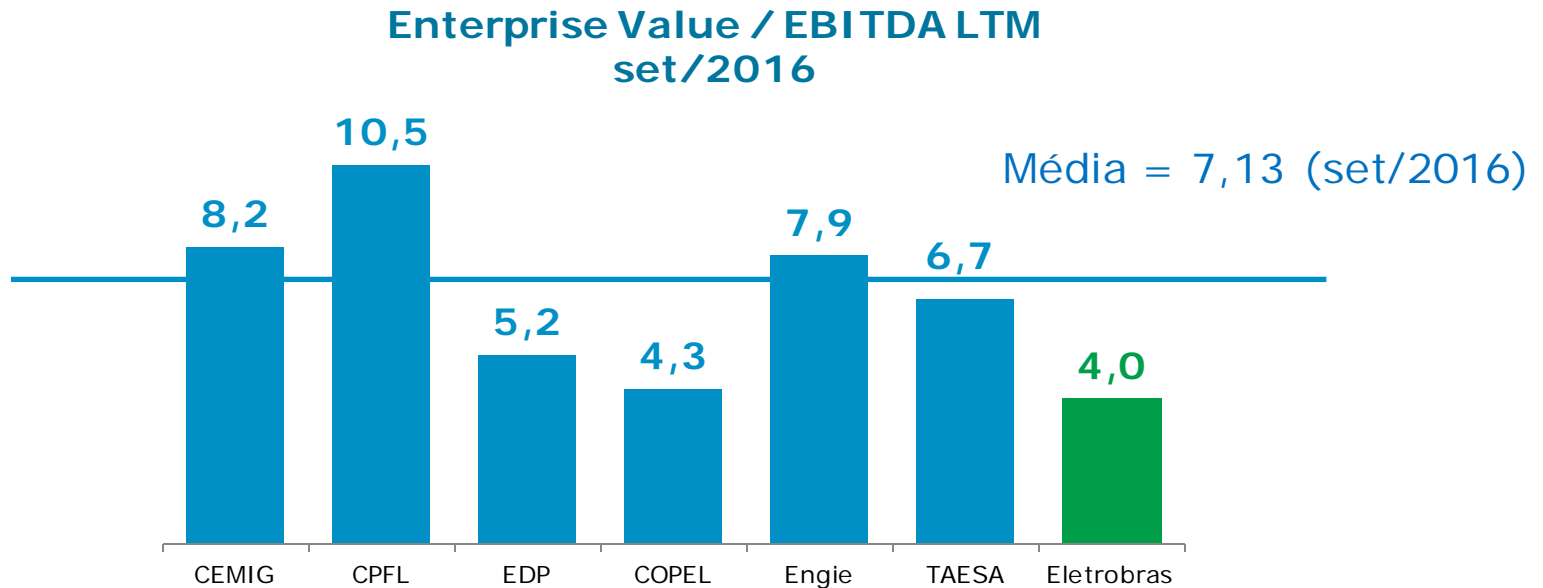


# Custos Operacionais maiores que os de benchmarking



O resultado da Amazonas GT não foi considerado.

# Múltiplo de mercado comparado com pares



LTM: Last Twelve Months














## a Mercado

### Cenário PDNG 2017-2021

- > Crescimento da demanda será a 4,0% a.a.<sup>1</sup> e do PIB 2,20% a.a.
- > Crescimento do mercado de G de 20,7% e de T de 28,3%, até 2021
- > Inflação<sup>2</sup> de 4,68% a.a. e Taxa CDI de 8,08% a.a.
- > Difícil exploração e potencial limitado remanescente de UHEs
- > Crescimento da participação de fontes eólica, solar e térmica a gás natural na matriz elétrica
- > Distribuidoras sobrecontratadas e geradoras com energia descontratada a PLD baixo
- > Desafio do atendimento a ponta endereçado com aprimoramento do planejamento
- > Integração energética na América do Sul através de interligações pontuais

### Variáveis a monitorar

-  > Taxa de crescimento da economia
-  > Elasticidade demanda de energia/PIB
-  > Taxa de sucesso dos Leilões
-  > Atraso médio dos projetos
-  > Taxa de Inflação e Taxa do CDI no mercado
-  > Evolução do modelo de "usinas plataforma"
-  > Expansão da oferta de gás natural
-  > Evolução do custo de painéis e inversores fotovoltaicos
-  > Preço de energia no ACL e nos leilões de energia existente no ACR
-  > Agenda regulatória CCEE/ ONS
-  > Tratados internacionais para desenvolvimento de interligações

Risco:  Baixo  Médio  Alto

Fonte: Eletrobras; Roland Berger Strategy Consultants <sup>1</sup>: ONS/EPE- Previsões de carga para o Planejamento Anual da Operação Energética 2016-2020 2ª Revisão Quadrimestral  
<sup>2</sup> Média da inflação dos anos de 2017 a 2021 e o mesmo racional para o cálculo da taxa CDI.



## b Competição e fornecedores

## c Legislação e regulação

### Cenário PDNG 2017-2021

> Pressão futura sobre as margens do setor em função de atuação do regulador e competição nos leilões



> Muitas oportunidades de M&A



> Desafio de gestão de grandes fornecedores (Lava – Jato)



> Futuros processos de revisão tarifária de G e T voltados para a eficiência



> Surgimento de leilões por fonte/ região para viabilizar expansão conforme planejado



> PLD futuro em patamares mais elevados e com menor volatilidade que o histórico (CNPE03)



> Privatização das Distribuidoras do grupo Eletrobras



> Futuras concessões vincendas remuneração por O&M



### Variáveis a monitorar

> Indicadores de rentabilidade do setor  
> Deságio dos leilões

> Volume de operações de M&A

> Cenário competitivo dos fornecedores

> Agenda regulatória Aneel

> Estudos EPE / ONS sobre necessidades eletro-energéticas específicas

> Risco de racionamento no período

> Agenda regulatório Aneel

> Agenda legislativa/ regulatória



d	Sócio-ambiental
e	Financeiro
f	Novas tecnologias

## Cenário PDNG 2017-2021

> Processo de licenciamento sócio-ambiental continuará restrito e desafiante

> Forte penalização futura por reguladores para empreendedores com obras atrasadas

> Expansão continuará a ser executada majoritariamente por SPES, requerendo gestão especializada

> BNDES seguirá como principal fonte financiadora do setor, mas com a crescente dificuldade de crédito, considerar novas opções, tais como debentures de infraestrutura e atuação de bancos privados

> Investimentos realizados em ativos de geração prorrogados serão devidamente remunerados

> *Smart grid* alterará paradigma de operação na distribuição

## Variáveis a monitorar



> Propostas e estudos encaminhados pelo MMA



> Número de leilões vazios por falta de empreendedores habilitados



> Desenvolvimento de fontes alternativas ao modelo *project finance*



> Volume de operações realizadas sem BNDES

> Volume de operações realizadas via debentures/ bancos privados



> Articulação junto ao Governo para o pagamento



> Modelo regulatório para remuneração dos investimentos em *smart grid*



## Potencial de atuação ofensiva (I)

### Oportunidades

- > **Demanda deverá crescer a uma taxa de 4,0 % a.a.<sup>1</sup>, requerendo expansão no sistema elétrico para atendê-la**
- > **A expansão da geração demandará a construção de 31,03 GW de usinas, até 2021**
- > **A expansão do SIN demandará a construção de 40,48 mil km de linhas de transmissão, até 2021**
- > **Manutenção de UHEs como principal fonte da matriz energética**
- > **Crescimento da participação de fontes eólica, solar e térmica a gás natural**



### Forças

- > Escala de operação
- > Qualidade dos ativos de GT
- > Escala de operação
- > Qualidade dos ativos de G
- > Escala de operação do sistema de T
- > Qualidade dos ativos de T
- > Escala de operação em UHEs
- > Qualidade dos ativos de G
- > Conhecimento já adquirido em eólicas e térmicas a gás natural



### Insights para a Estratégia

- > **Crescer de forma orgânica**, atuando de forma relevante na expansão de GT, alavancando sinergias com portfolio existente
- > **Crescer de forma orgânica**, investindo em usinas
- > **Crescer de forma orgânica**, investindo em linhas de transmissão e subestações
- > **Atuar em geração hídrica** participando de grandes projetos / leilões de UHEs
- > **Atuar em geração eólica, solar e térmica a gás natural**

Fonte: Eletrobras; Roland Berger Strategy Consultants

<sup>1</sup>ONS/EPE- Previsões de carga para o Planejamento Anual da Operação Energética 2016-2020 2ª Revisão Quadrimestral



## Potencial de atuação ofensiva (II)

### Oportunidades

- > O mercado internacional apresenta oportunidades com risco adequado e atratividade superior ao mercado brasileiro
- > Muitas oportunidades de Fusões e Aquisições (M&A)
- > Captar dívida por instrumentos financeiros alternativos pode ser um importante complemento ao BNDES
- > A fonte solar como geração distribuída está muito próxima da viabilidade financeira em algumas regiões
- > Novas tecnologias capazes de reduzir a emissão de CO<sub>2</sub> de fontes a carvão e gás podem se viabilizar (e.g. CCS\*)
- > O armazenamento de energia pode ser importante para a gestão da matriz energética e espera-se crescimento global de 4,0 % a.a. até 2024



### Forças

- > Expertise em G e T
- > Planejamento financeiro
- > Escala de operação
- > Planejamento financeiro
- > Planejamento financeiro
- > Expertise em programas de eficiência energética
- > Expertise do CEPEL e das redes de laboratórios



### Insights para a Estratégia

- > **Prospectar oportunidades** de integração Latino Americana e **alavancar na experiência** de parceiros com forte atuação internacional
- > **Avaliar outras oportunidades em M&A** aderentes à estratégia do grupo Eletrobras para redução da dívida
- > **Avaliar outras oportunidades de financiamento** no Brasil e no exterior
- > **Avançar na implementação de projetos piloto** de eficiência energética e geração distribuída em conjunto com a iniciativa privada





## Debilidade ofensiva

### Oportunidades

- > **Demanda deverá crescer a uma taxa de 4,0 % a.a.**, requerendo expansão no sistema elétrico para atendê-la

---

- > **Regras de leilão podem se alterar** para atender ao setor

---

- > Necessidade de **investir** na modernização e revitalização de **ativos prorrogados**



### Fraquezas

- > Gestão de participações
- > Gestão de empreendimentos
- > Gestão de custos (negócio)
- > Situação financeira debilitada

---

- > Captação de recursos
- > Situação financeira debilitada

---

- > Gestão de empreendimentos
- > Situação financeira debilitada



### Insights para a Estratégia

- > **Adequar processo de gestão de empreendimentos para viabilização da expansão de forma rentável**
- > **Expandir investimentos nos negócios core, através de desinvestimento em ativos não estratégicos**

---

- > **Atuar junto ao regulador** para viabilização de projetos de interesse e **atuar junto ao mercado** para viabilização de parcerias

---

- > **Atuar junto ao regulador e aprimorar gestão de empreendimentos** para aproveitar oportunidade de forma rentável



## Potencial de capacidade defensiva

### Ameaças

- > O potencial remanescente de UHEs é de mais difícil exploração

---

- > A crescente entrada de empresas privadas tem gerado maior competição

---

- > Processo de licenciamento sócio-ambiental continuará restrito e desafiante

---

- > A remuneração prevista para fundos e programas reduzirá no futuro próximo, com alterações regulatórias

---

- > Empreendimentos de G, T e D passarão por processo de revisão tarifária em curto prazo



### Forças

- > Operação e Manutenção de GT
- > Escala de operação
- > Meio ambiente e gestão fundiária

---

- > Escala de operação
- > Planejamento financeiro

---

- > Relações Institucionais

---

- > Relações Institucionais
- > Planejamento Financeiro

---

- > Escala de operação
- > Planejamento financeiro



### Insights para a Estratégia

- > **Aproveitar potencial** remanescente com maior capacidade que os demais *players*

---

- > **Formar parcerias junto a *players* privados** na viabilização de projetos

---

- > **Atuar junto ao Ministério do Meio Ambiente (MMA) e FUNAI** para aprimoramento no processo de licenciamento

---

- > **Atuar junto ao Governo para adequação de remuneração ou saída da gestão de fundos e programas**

---

- > **Adequar gestão de custos e atuar junto ao regulador para mitigação do risco de operação deficitária de ativos**



## Vulnerabilidade (I)

### Ameaças

- > **A renovação recente e futura** de concessões de G e T, como novo fator estrutural de pressão sobre **as margens das empresas** – mecanismos de revisão tarifária incertos

---

- > **CGTEE com rentabilidade reduzida**
- > **Despacho de térmicas na base** diferente do previsto inicialmente
- > **Pressão regulatória** para a disponibilidade de energia

---

- > Incidentes de projeto causam **atrasos em obras e elevações de orçamento** em empreendimentos do setor

---

- > **Órgãos reguladores** tem atuado com **maior rigor e ações concretas** para prevenir atrasos futuros em obras

### Fraquezas

- > Gestão de custos (corporativo)
- > Gestão de custos (negócio)

---

- > Gestão de custos (negócio)

---

- > Gestão de participações
- > Gestão de suprimentos e logística
- > Gestão de empreendimentos
- > Gestão de custos (negócio)

---

- > Gestão de participações
- > Gestão de empreendimentos
- > Gestão de custos (negócio)

### Insights para a Estratégia

- > **Adequar gestão de custos e atuar junto ao regulador para mitigação do risco** de operação deficitária de ativos

---

- > Endereçar **questões contratuais** e realizar **operação estruturada da Eletrosul e CGTEE**

---

- > **Adequar gestão de empreendimentos e participações** para atenuação de atrasos

---

- > Adequar gestão de empreendimentos e participações para mitigação do risco de **pagamento de multas e proibição de participação** em leilões



## Vulnerabilidade (II)

### Ameaças

- > **Dificuldade de obtenção de financiamento** para apoiar a expansão do grupo Eletrobras
- > **Preço da energia de Angra 3 não cobre os investimentos do projeto, resultando em *impairment*<sup>1)</sup> e impedimento de novas captações**
- > **Negociação com fornecedores**

### Fraquezas

- > **Gestão de custos (negócio)**
- > **Captação de recursos**
- > **Situação financeira debilitada**
- > **Gestão de empreendimentos**

### Insights para a Estratégia

- > **Buscar opções de aporte de capital**
- > **Buscar parceiro estratégico para expansão**
- > **Implementar iniciativas de eficiência operacional**
- > **Avaliar venda de ativos não estratégicos**
- > **Conclusão do grupo de trabalho em 30 de novembro de 2016**

# Desafios conjunturais superados (I)

## Viabilização dos Empréstimos via BNDES

Para Sinop (R\$ 0,5 bilhão), São Manuel (R\$ 1,0 bilhão) e LT Belo Monte (R\$ 2,56 bilhões).

## Indenizações RBSE

Início do recebimento das Indenizações de RBSE, a partir de julho de 2017. Homologação dos valores RBSE e contabilização dos valores homologados conforme Portaria MME 120/2016.

## Formulários 20-F 2014 e 2015

Arquivamento em 11/10/2016 na SEC e retorno da negociação dos ADS – American Depositary Shares da Eletrobras na NYSE em 13/10/2016.

## Privatização da Celg-D

Leilão de Desestatização nº 02/2016, realizado em 30/11/2016 na Bolsa de Valores de São Paulo: proposta vencedora da ENEL BRASIL S/A no valor de R\$ 2,187 bilhões, cabendo à Eletrobras o valor aproximado de R\$ 913 milhões.

## Conclusão do Processo de Investigação Independente

Escritório Hogan Lovells concluiu os efeitos contábeis e violação à Lei FCPA, à Lei brasileira nº 12.846/13 e ao Código de Ética.

## Prestação Temporária de Serviços de Distribuição

Termo de compromisso de prestação temporária de serviços assinados e protocolados junto à ANEEL, para todas as empresas Eletrobras de Distribuição.





# Desafios conjunturais superados (II)

## Qualificação da Governança dos Conselheiros de Administração

Eleição de administradores de acordo com a Lei nº 13.303/16, conhecida como Lei de Responsabilidade de Estatais:

- José Luiz Alquéres
- Ana Paula Vitali Janes Vescovi
- Carlos Eduardo Rodrigues Pereira
- Elena Landau
- Esteves Pedro Colnago Junior
- José Pais Rangel
- Mozart de Siqueira Campos Araújo
- Vicente Falconi Campos
- Wilson Ferreira Junior

## Reestruturação Organizacional

- Nova estrutura organizacional da Holding e empresas Eletrobras;
- Centralização das unidades das empresas Eletrobras situadas em Brasília-DF.

## Homologação do preço do transporte do gás

Homologação pela Aneel do preço do transporte do gás.

## AFAC junto à União

Obtenção de **R\$ 970,0 milhões adicionais**, permitindo:

- regularização de aportes em SPES de geração;
- regularização de R\$ 566,5 milhões em contratos de CCEAR, bilaterais e CCEE das empresas distribuidoras;
- regularização de R\$ 188 milhões junto a fornecedores das empresas distribuidoras.

## Desinvestimento Internacional

Alienação da participação societária da Eletrobras (50%) na UHE Tumarín (Nicarágua): **US\$ 22,1 milhões**.

## Adesão de Belo Monte ao MCSD

Economia de **R\$ 316 milhões**, por meio da redução contratual de 663,686 MWh.



# Desafios conjunturais a serem superados (I)

## Empréstimo Compulsório

Desenvolver estratégia para mitigar efeitos de decisões judiciais sobre o Empréstimo Compulsório:

- Provisão Total : R\$ 13,44 bilhões;
- Atualização monetária estimada por trimestre: R\$ 700 milhões;
- Desembolso de Caixa: cerca de R\$ 1 bilhão/ano.

Estratégia de solução:

- Acordo com a participação do TCU e AGU;
- Enfrentamento jurídico no STF;
- Emissão de ações preferenciais resgatáveis para quitação da dívida.

## Privatização

Privatização de todas as distribuidoras da Eletrobras até Dezembro/2017.

## Contrato de Gás – Petrobras

Negociar com a Petrobras/Cigás o preço do gás já homologado pela Aneel e pela ANP.

## CGTEE

Equacionar performance e prejuízos da CGTEE

## Fundos de Seguridade

Apurar, reconhecer e equacionar déficits atuariais dos Fundos de Seguridade.

## Sistema ERP

Adoção de uma mesma versão de Sistema ERP para todas as empresas Eletrobras.

## Controles Internos da Eletrobras

Eliminar 6 fraquezas materiais e as deficiências significativas nos controles internos da Eletrobras.

## Angra 3

Equacionar a paralisação da obra de Angra 3:

- R\$ 8,63 bilhões já investidos;
- R\$ 8,63 bilhões em impairment;
- R\$ 1,4 bilhões em contratos onerosos.



# Desafios conjunturais a serem superados (II)

## Atraso em obras de transmissão

Um total de 107 empreendimentos de transmissão das empresas Eletrobras em atraso:

- Via PAC: 27;
- Via Resoluções Autorizativas: 80.

## Belo Monte

Solucionar litígio com os sócios visando garantir PPA de energia livre para viabilizar financiamento do BNDES no valor de R\$ 2 bilhões e R\$ 500 milhões em debêntures de infraestrutura.

## Dívida Petrobras

Dívida não equacionada de R\$ 6,4 bilhões (data base 30/06/2016) junto à Petrobras.

## Amazonas GT

Conclusão da desverticalização da Amazonas GT e Amazonas D.



*“Potencializar vantagens competitivas em Geração, Transmissão e Comercialização, atingindo sustentabilidade empresarial reconhecida por todas as partes interessadas.”*

*“Reforçar o posicionamento estratégico da Eletrobras no longo prazo:*

- *na interligação eficiente e módica de todos os mercados brasileiros;*
- *na geração binacional e na interligação intercontinental;*
- *na operação de centrais nucleares no Brasil.”*



### 3 Pilares Estratégicos

4 Iniciativas

#### Excelência Operacional

$\frac{\text{PMSO}}{\text{PMSO Regulatório}} < 1,0$

Redução de custos com PMSO, de 2016 a 2018, em R\$ 1,7 bilhões (17,3%)

$\frac{\text{PMSO}}{\text{PMSO Regulatório}} = \frac{1,1 \text{ em } 2017}{1,0 \text{ em } 2018}$

6 Iniciativas

#### Disciplina Financeira

$\frac{\text{DIV. LIQ}}{\text{EBITDA Ajustado}} < 4,0$

Redução da Dívida Líquida, em 2017, de R\$ 3,3 bilhões (12,7%)  
+  
Redução de Investimentos, de 2017 a 2021, de R\$ 14,5 bilhões (28,8%)  
(R\$ 2,9 bilhões/ano)

#### Governança e Conformidade

Fraquezas Materiais = 0

8 Iniciativas







*Clique nos polígonos para maiores detalhes*



# Iniciativa 1: Alinhamento de Estatutos e alçadas de aprovação

## Racional

- Revisar os estatutos sociais das empresas Eletrobras, incorporando as melhores práticas de Governança Corporativa e as mudanças necessárias à implementação de um novo modelo de gestão de negócios.



## Racional



O Programa Eletrobras de Integridade das 5 dimensões está sendo implementado em todas as Empresas Eletrobras, a fim de cumprir com as normas internacionais de governança corporativa e possui a seguinte estrutura:

- 1 – Desenvolvimento do Ambiente de Gestão do Programa de Integridade;
- 2 – Análise Periódica de Riscos;
- 3 – Estruturação e Implantação de Políticas e Procedimentos do programa de integridade;
- 4 – Comunicação e Treinamento;
- 5 – Monitoramento do Programa, medidas de remediação e aplicação de penalidades.

# Iniciativa 3: Eliminar fraquezas materiais (I)

## Racional

Com relação aos nossos controles internos de relatórios financeiros, a Eletrobras possui 6 fraquezas materiais relacionadas para o ano de 2015:

- I. A Eletrobras não manteve um ambiente de controle efetivo, especificamente em relação à falta de medidas corretivas hábeis relacionadas aos anos anteriores, incluindo a adequada execução de controles de revisão de gestão, abrangendo análise de completude, definição de limiar de materialidade e determinação de precisão de dados de determinados controles revisados;
- II. A Eletrobras não manteve controles adequados com relação à elaboração das demonstrações financeiras e divulgações relacionadas, incluindo a conciliação de transações de partes relacionadas, monitoramento de controles relativos a situação financeira e os reflexos contábeis relacionados das operações feitas com fornecedores (Furnas), e análise, conciliação e monitoramento de combustível consumido (Amazonas);
- III. A Eletrobras não manteve controles internos efetivos com relação ao monitoramento adequado dos investimentos em Sociedades de Propósito Específico (SPE), e para as operações com partes relacionadas, incluindo a falta de identificação e monitoramento da execução física e financeira dos projetos de investimento relevantes avaliados de acordo com o método de equivalência patrimonial, falta de revisão dos termos técnicos e financeiros relacionados aos contratos de construção antes do processo de licitação, análise adequada das propostas feitas por fornecedores e falta de avaliação e monitoramento do progresso e orçamento dos projetos;



# Iniciativa 3: Eliminar fraquezas materiais (II)

## Racional

- IV. A Empresa não manteve controles internos efetivos sobre o Risco, Prevenção de Corrupção e Programa de Compliance, considerando as exigências da legislação norte americana (FCPA - Foreign Corrupt Practices Act) e da legislação brasileira (Lei 12.846/2013 – lei anticorrupção);
- V. A Empresa não manteve controles internos adequados que evitariam a anulação pela gestão dos controles de alto nível, incluindo falta de comunicação e obtenção de adesão aos valores éticos prescritos no seu código de ética e um canal de comunicação ineficaz devido a controles de abrangência inadequados;
- VI. Controles ineficazes relacionados ao pagamento e capitalização de ativos imobilizados, que resultariam em benefícios econômicos futuros, bem como as aprovações relacionadas aos controles internos do processo de capitalização.

Para remediar as fraquezas materiais relacionadas aos nossos controles internos dos relatórios financeiros, a Empresa está implementando diversas medidas, dentre elas o “Programa Eletrobras 5 Dimensões”.

# Iniciativa 4: Implementar ações para listagem em Índices e obtenção de Selos de Governança Corporativa

## Racional

- A Eletrobras foi listada por quatro anos consecutivos no novo índice *DJSI Mercados Emergentes*, mas deixou de ser listada para o período 2016-2017. Esta iniciativa tem por objetivo o retorno da empresa a este índice. Uma das ações é a adesão ao *Programa Destaque em Governança das Estatais*;
- O *Dow Jones Sustainability Index – DJSI* foi lançado em 1999 e, desde então, as empresas que constam da família de seus índices são reconhecidas como as mais capazes de criar valor para os acionistas, a longo prazo, através de uma gestão dos riscos associados tanto a fatores econômicos, ambientais, sociais e de governança. Este índice avalia, de forma muito seletiva e exigente, o desempenho em sustentabilidade das empresas e a sua adaptação às tendências de mercado;
- A adesão ao *Programa Destaque em Governança das Estatais* tem por premissa a demonstração de que as empresas estão comprometidas com a proposição de medidas concretas e objetivas, passíveis de implementação no curto ou médio prazo e que não dependem de eventuais alterações legislativas ou regulamentares.



## Disciplina Financeira

Reduzir Investimentos

Privatização das Distribuidoras

Venda de imóveis administrativos

Desinvestimentos em SPE

Otimização tributária

Reestruturação Societária visando aproveitamento de crédito fiscal

*Clique nos polígonos para maiores detalhes*

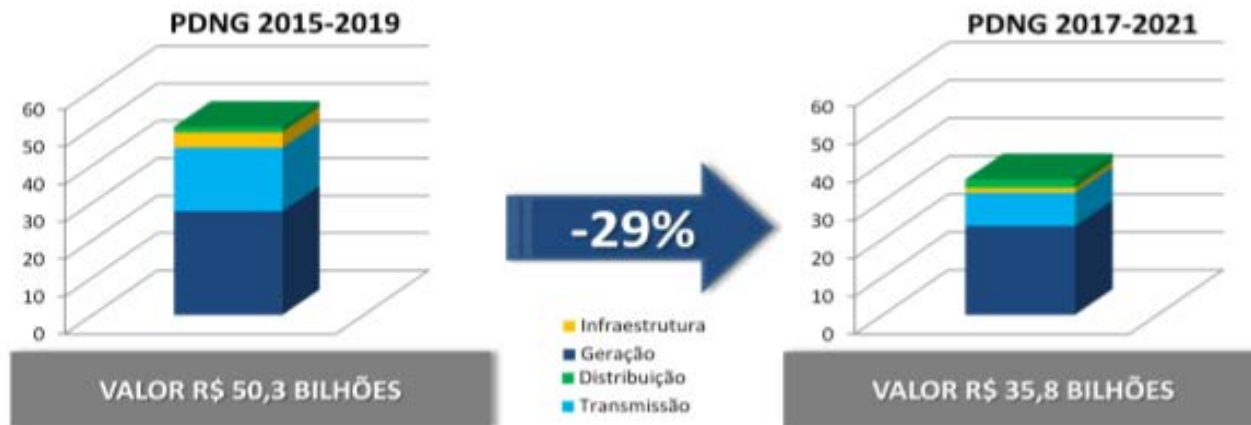




# Iniciativa 1: Reduzir Investimentos (I)

## Racional

- Redução no volume de investimentos para adequação à nova situação financeira da empresa.



\* Os valores do PDNG 2017-2021 acima incluem cerca de R\$ 14 bilhões relativos aos investimentos de Angra 3. O retorno às obras ainda depende de decisão do CNPE.

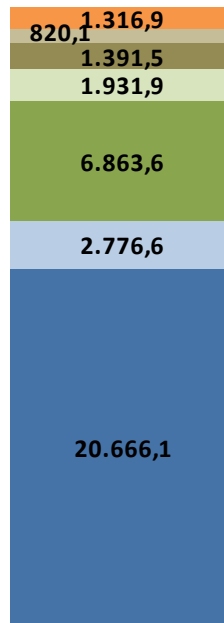


# Iniciativa 1: Reduzir Investimentos (II)

(R\$ milhões)

## Investimentos

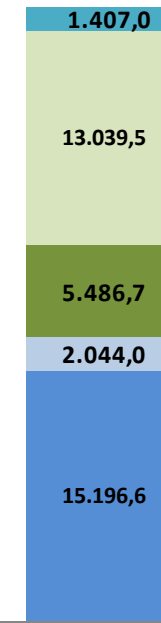
35.766,8



PDNG 2017-2021

## Fonte de Recursos

35.766,8



PDNG 2017-2021

- Geração - Ampliação
- Geração - Manutenção
- Transmissão - Ampliação
- Indenização
- Recursos Próprios
- Transmissão - Manutenção
- Distribuição - Ampliação
- Distribuição - Manutenção
- Financiamentos Contratados
- Novos Financiamentos
- Infraestrutura
- RGR Distribuidora

# Iniciativa 2: Privatização das Distribuidoras (I)

## Racional

- O Leilão de Desestatização da CELG D, realizado em 30/11/2016 na Bolsa de Valores de São Paulo, resultou na proposta vencedora da ENEL BRASIL S/A, no valor de R\$ 2,187 bilhões, cabendo à Eletrobras o valor aproximado de R\$ 913 milhões;
- Os recursos provenientes da venda exitosa da participação da Eletrobras na CELG D, reforçará o caixa da Eletrobras e contribuirá para a redução de sua dívida líquida;
- Privatização, até o final de dezembro de 2017, das empresas de distribuição da Eletrobras: Amazonas D, Ceal, Cepisa, Ceron, Boa Vista Energia e Eletroacre;
- Até a privatização destas empresas, elas deixarão de ser concessionárias, posto que não tiveram suas concessões renovadas. Elas prestarão serviços de distribuição às localidades de suas respectivas concessões anteriores, mediante remuneração adequada proveniente de tarifa e recursos de financiamento oriundos da RGR - Reserva Geral de Reversão;
- A privatização destas empresas contribuirá para a melhora do *Ebitda* da Eletrobras. Ela também evitará desembolso de recursos pela Eletrobras para financiar déficit de caixa e investimentos destas empresas de distribuição, contribuindo para o atingimento da meta de redução do indicador *Dívida Líquida / Ebitda*.



# Iniciativa 2: Privatização das Distribuidoras (II)

## Racional

Etapas	Detalhamento das Etapas	Prazo
Preparação	Levantamento das informações das distribuidoras	Nov-16 a Jan/17
	Contratação de Consultores	Nov-16 a Fev/17
Estudos	Due Diligence Contábil	Fev-17 a Out/17
	Due Diligence Jurídica	
	Avaliação Econômica-Financeira	
	Modelagem de Desestatização	
	Ajustes Empresariais	
Venda	Abertura de Dataroom para potenciais investidores	Jul/17 a Dez/17
	Realização do Leilão	Dez/17

# Iniciativa 3: Venda de imóveis administrativos (I)

## Racional

- Disponibilidade de imóveis administrativos da Eletrobras holding a partir da concentração de seus empregados em prédio da Eletros, no Rio de Janeiro (o que contribuirá para redução do déficit atuarial do Plano BD - Benefício Definido);
- A venda dos imóveis administrativos listados a seguir permitirá acréscimos na geração de caixa da companhia:
  - **Imóveis na Holding:**
    - 7º andar do Edifício CORFA – 380 m<sup>2</sup> (atualmente utilizado pela Memória da Eletricidade)
      - Estimativa de Valor (realizada em 30/06/16): R\$ 3,49 milhões;
    - 15º e 17º andares do Edifício Herm Stoltz – 1.926 m<sup>2</sup>
      - Estimativa de Valor (realizada em 30/06/16): R\$ 17,7 milhões;
    - Terrenos na Lapa (RJ) – 9.730 m<sup>2</sup>
      - Estimativa de Valor (realizada em 17/08/16): R\$ 72,4 milhões.
    - **Total Holding: R\$ 93,6 milhões.**



# Iniciativa 3: Venda de imóveis administrativos (II)

- **Imóveis nas demais empresas Eletrobras:**
  - Chesf (Sobradinho, Paulo Afonso, Boa Esperança, Salvador e Recife) : R\$ 55,0 milhões;
  - Eletronorte (Rondônia, Pará, Maranhão, Acre e Tocantins): R\$ 12,0 milhões;
  - Furnas: R\$ 100,0 milhões.
  - **Total empresas Eletrobras: R\$ 167,0 milhões**
- **Total Geral: R\$ 93,6 milhões (holding) + R\$ 167,0 milhões (Demais empresas) = R\$ 260,6 milhões**

## Ganhos Estimados (R\$ milhões)

- Levando em consideração a incerteza no mercado imobiliário, optou-se por uma postura conservadora, considerando o recebimento mínimo de R\$ 200,0 milhões (50% em 2017 e 50% em 2018).

2017	2018	2019	2020	2021
100,0	100,0			

## Racional

- As empresas Eletrobras de geração e transmissão estão com indicador *Dívida Líquida / Ebitda* elevado (da mesma forma que a Holding).
- Esta Iniciativa tem por objetivo trazer o equilíbrio para este indicador, promovendo o desinvestimento de ativos que poderá ocorrer de 2 formas:
  - Promover a quitação de dívidas das empresas controladas com a Eletrobras, através da venda de ativos para a Holding;
  - Vender esses ativos para terceiros, inclusive através do exercício de tag along.

## Ganhos Estimados (R\$ milhões):

Foi considerado um recebimento de, no mínimo, R\$ 2.200,0 milhões, em 2017 (postura conservadora – incertezas do mercado).

2017	2018	2019	2020	2021
2.200,0				



## Racional

- Evitar desembolsos de caixa para pagamento de tributos que possam ser compensados em diferentes processos;
- Em relação ao *Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) sobre a Folha de Pagamento*, o potencial desembolso anual evitado na Holding é um montante aproximado de R\$ 48,4 milhões, que pode ser recolhido por meio de compensação ao invés de se utilizar “caixa”;
- Este mesmo valor de desembolso anual evitado na Holding foi considerado para cada uma das 4 empresas de G e T e também na Eletronuclear (opção por uma postura conservadora, como se elas tivessem folhas de pagamento similares à da Holding);
- Em uma segunda etapa, serão também considerados para todas as empresas os potenciais desembolsos evitados em relação ao *Imposto de Renda Retido na Fonte (IRRF) sobre Fornecedores*.

# Iniciativa 6: Reestruturação Societária visando aproveitamento de crédito fiscal

## Racional

- Redução no pagamento de IR/CSLL incidente sobre a indenização referente à RBSE da Eletrosul, em decorrência da operação estruturada entre Eletrosul e CGTEE.



**Excelência Operacional**

Reestruturação organizacional

Plano de Aposentadoria Incentivada (PAI)

Implantação do PRO-ERP

Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

Redução de custos administrativos

Redução de horas extras, periculosidade e sobreaviso

Estratégia regulatória para G e T

Comercialização integrada de energia

*Clique nos polígonos para maiores detalhes*



# Iniciativa 1: Reestruturação Organizacional

## Racional

- Reduzir o número de funções gratificadas de assistentes e assessores
- Reduzir o número de gerências de unidade
- Reorganizar as atividades em áreas
- Reduzir o número de cargos em comissão (Art. 37);
- Reavaliar a permanência de requisitados
- Realizar um Plano de Incentivo à Aposentadoria
- Criar função gratificada para gerência de projetos

Empresas	Economia
Holding	11,7
Demais Empresas	56,1
<b>Total</b>	<b>67,8</b>

\*Valores em R\$ milhões

## Ganhos Estimados – Estrutura e Gratificações (R\$ milhões)

2017	2018	2019	2020	2021
67,8	67,8	67,8	67,8	67,8

# Iniciativa 2: Plano de Aposentadoria Incentivada (PAI)

## Racional

- Empregados já aposentados pelo INSS e empregados aposentáveis (Homem: idade + tempo de contribuição  $\geq 95$ ; Mulher: idade + tempo de contribuição  $\geq 85$ )
- Foi adotada uma taxa de sucesso de aproximadamente 50% dos empregados elegíveis
- A efetivação de qualquer PAI depende de aprovação prévia pela Secretária de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (SEST), o que ainda não ocorreu.

Empresa	Elegíveis	Saída	Custo Estimado <sup>1</sup>	Economia Estimada <sup>2</sup>
Total	4.937	2.262	R\$ 1.584,0	R\$ 920,6

1 – Desembolso ocorrerá em 2017; 2 – Economia anual

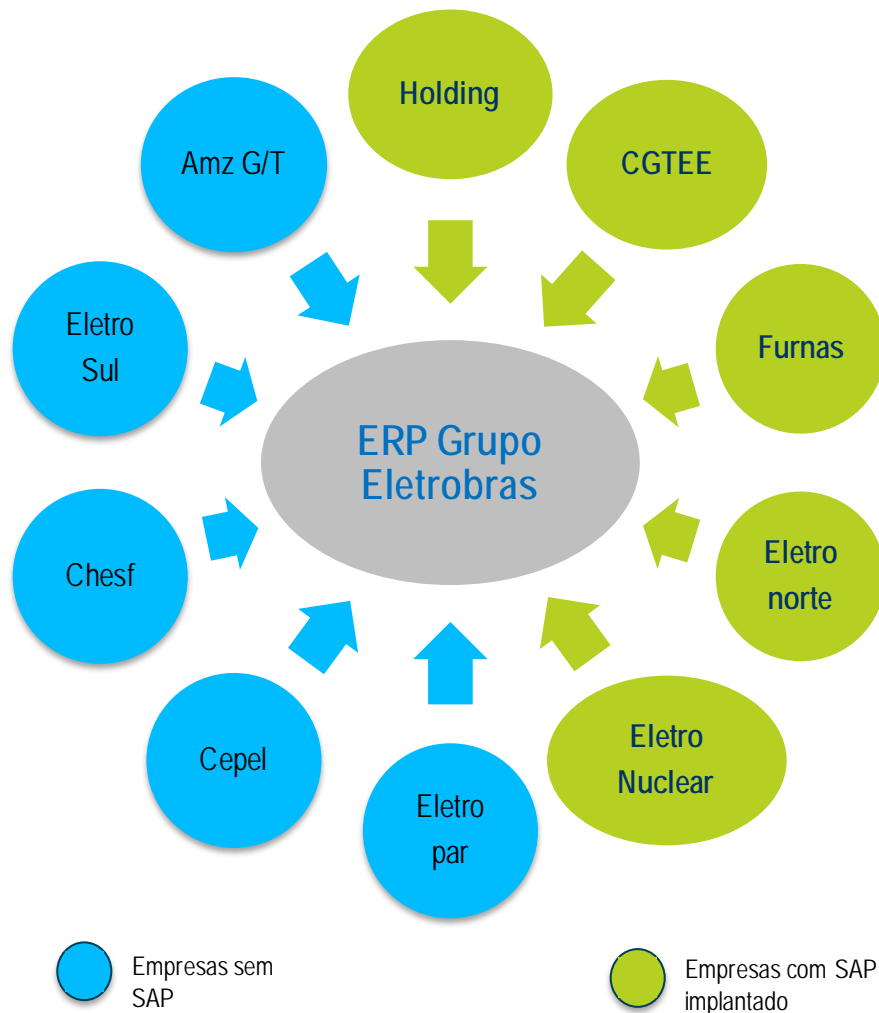
\* Valores em R\$ milhões

## Ganhos Estimados (R\$ milhões)

2017	2018	2019	2020	2021
920,6	920,6	920,6	920,6	920,6

# Iniciativa 3: Implantação do PRO-ERP (I)

## Racional



### Entrada em produção: 01/01/2018

- Unificação dos dados: Finanças, Gestão de Ativos e Suprimentos;
- Permitir um plano de contas único;
- Viabilizar o CSC.

### Após entrada em produção

- Unificação processos RH.

### Benefícios

- Melhorar a governança e a conformidade;
- Agilizar a gestão dos negócios;
- Obter informações padronizadas em tempo real;
- Consolidar e comparar os resultados das empresas;
- Reduzir os custos de TIC;
- Otimizar a força de trabalho;
- Viabilizar a implementação do CSC/CSF;
- Melhorar o desempenho do Grupo Empresarial



## MACROCRONOGRAMA

Atividades	nov/16	dez/16	jan/17	mar/17	jul/17	set/17	dez/17
Concluir demandas em andamento no SAP referências (Ehp8, Fiori...)							
SLO Analytics		15/12/16					
Preparação do Projeto							
Criação Pista de Projeto			02/01/17				
Definir Company Codes			02/01/17				
Rollout das configurações globais			02/01/17				
Business Blueprint							
Realização							
Preparação Final							
Go Live							



# Iniciativa 4: Centro de Serviços Compartilhados (CSC)

## Racional

- Lançamento do Centro de Serviços Compartilhados (CSC) até dezembro de 2017 com a centralização das seguintes atividades: *Finanças e Tesouraria, Contabilidade e Fiscal, Recursos Humanos, Suprimentos e Logística, Infraestrutura e Serviços Gerais, Tecnologia da Informação e Jurídico*;
- Implantação do CSC para as empresas do RJ: a partir do segundo semestre de 2017;
- Implantação do CSC contemplando todas as empresas Eletrobras: em 2018;
- A partir da implantação do CSC será implantado um Plano de Incentivo ao Desligamento destinado ao colaboradores das atividades administrativas (PID/A), com adoção de taxa de sucesso de 50% dos empregados elegíveis;
- Desligamento dos colaboradores: 60% do total ocorrendo em 2018 e 40% do total ocorrendo em 2019.

Empresa	Elegíveis	Saída	Custo Estimado <sup>1</sup>	Economia Estimada
<b>Total</b>	<b>4.832</b>	<b>2.416</b>	<b>R\$ 1.028,0</b>	<b>R\$ 616,0</b>

1 – Desembolso na Holding de R\$ 50,3 em 2017 e R\$ 33,5 em 2018;

2 – Desembolso nas demais empresas GT de R\$ 566,5 em 2017 e R\$ 377,7 em 2018.

\* Valores em R\$ milhões

## Ganhos Estimados (R\$ milhões)

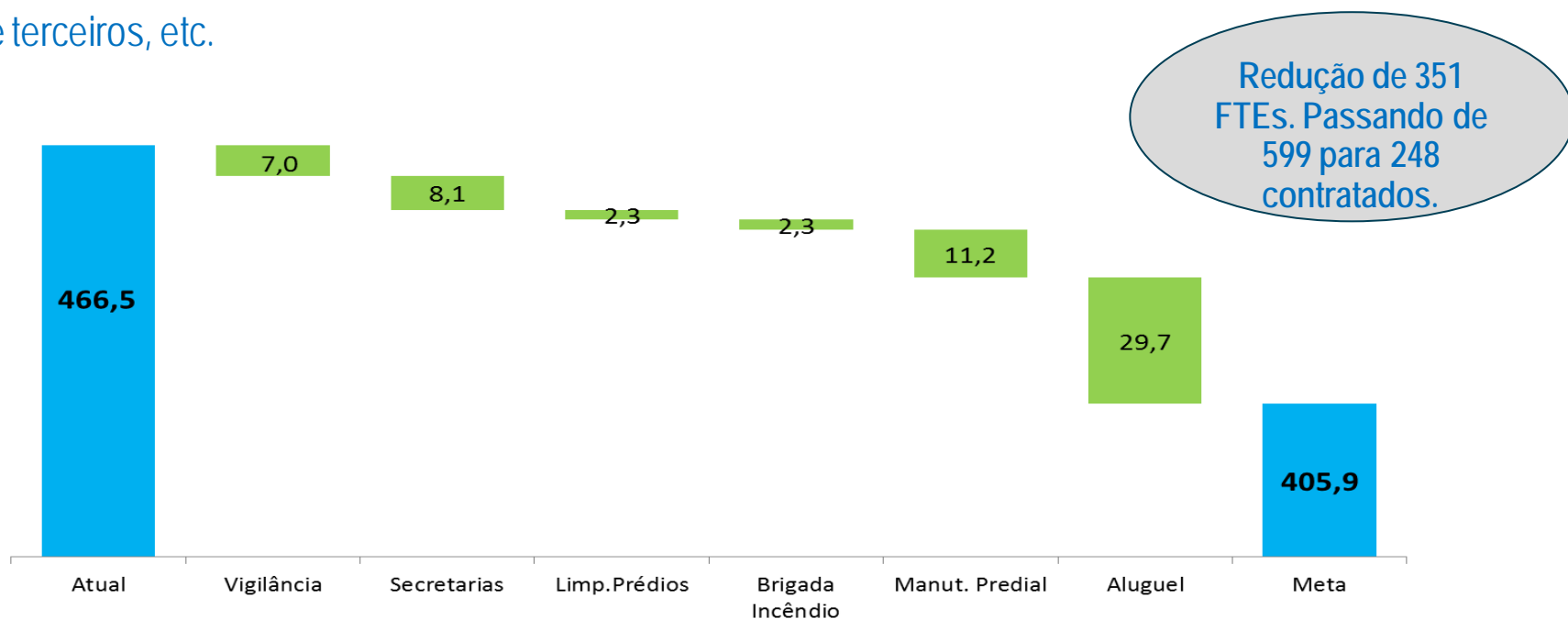
2017	2018	2019	2020	2021
	<b>308,0</b>	<b>616,0</b>	<b>616,0</b>	<b>616,0</b>

Informação confidencial. Observar o *disclaimer* da companhia contido na página 2 deste documento.



## Racional

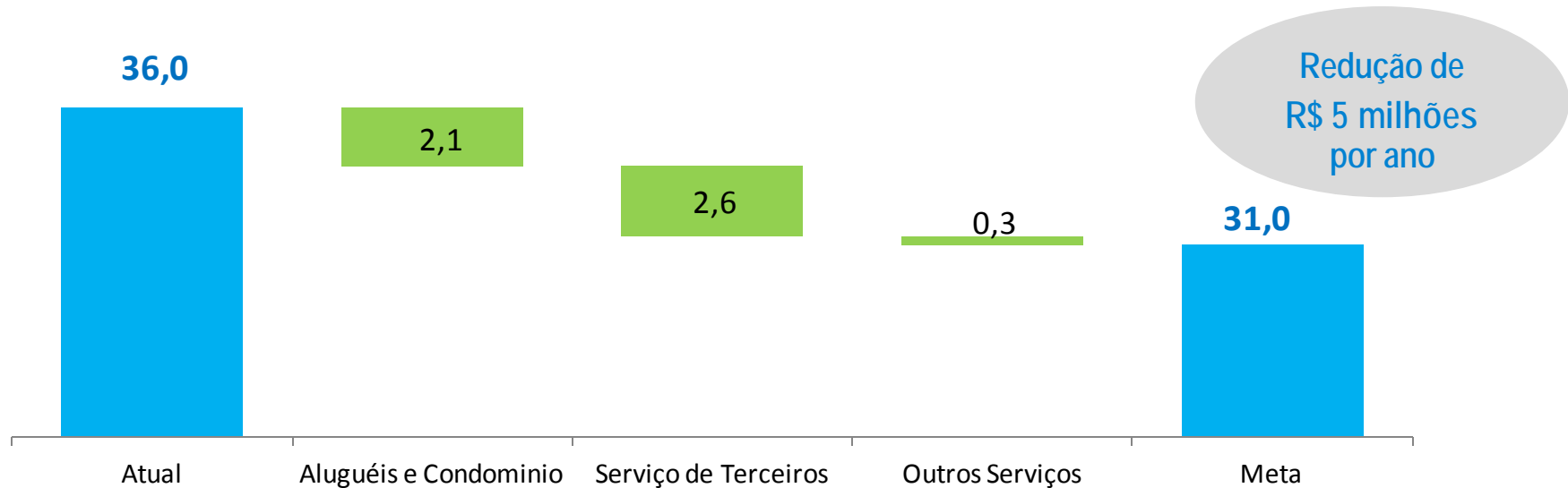
- Com a locação de imóvel único e a entrega dos sete endereços atualmente alugados pela Eletrobras, na cidade do Rio de Janeiro, estima-se uma redução de despesas com aluguel, IPTU, condomínio, serviço de terceiros, etc.



# Iniciativa 5: Redução de custos administrativos Brasília

## Racional

- Com a transferência do escritório sede da Eletrobras em Brasília espera-se obter a redução abaixo:



## Ganhos Estimados (R\$ milhões)

- Total = Escritório único RJ (R\$ 60,7 milhões) + Escritório Brasília (R\$ 5 milhões) = R\$ 65,7 milhões
- Foi considerado para o ano de 2017 apenas metade dos ganhos estimados.

2017	2018	2019	2020	2021
32,8	65,7	65,7	65,7	65,7

# Iniciativa 6: Redução de horas extras, periculosidade e sobreaviso (I)

## Racional

- Ajuste nas despesas da rubrica *Pessoal* objetivando uma maior aderência aos limites regulatórios;
- Levantamento dos gastos (R\$ milhões) nas rubricas de *Horas Extras, Periculosidade e Sobreaviso*, nas empresas Eletrobras de G e T, entre 2012 e 2015, apresentado nas três primeiras tabelas a seguir;
- A *economia gerada por ano*, que consta na quarta tabela (próximo slide), é calculada como a diferença entre o que se gastou em 2015 e o menor gasto no período, limitada a 30% do valor gasto em 2015. Se o menor gasto foi no próprio ano de 2015, então não há economia a ser considerada.

Horas Extras	2012	2013	2014	2015
CHESF	19,6	18,2	24,2	25,8
ELETRONORTE	28,3	19,9	17,7	29,7
FURNAS	51,6	59,7	63,4	50,0
ELETROSUL	14,9	14,3	18,2	13,9
CGTEE	5,7	4,5	2,9	4,3
ELETRONUCLEAR	22,5	34,0	34,6	42,8
<b>Total</b>	<b>142,6</b>	<b>150,7</b>	<b>161,0</b>	<b>166,5</b>

Periculosidade	2012	2013	2014	2015
CHESF	58,0	58,2	56,8	54,4
ELETRONORTE	70,8	78,6	76,5	89,8
FURNAS	62,5	59,0	51,3	65,9
ELETROSUL	19,8	20,7	21,7	21,9
CGTEE	7,0	7,5	7,2	6,7
ELETRONUCLEAR	33,7	36,8	40,9	38,9
<b>Total</b>	<b>251,8</b>	<b>260,8</b>	<b>254,4</b>	<b>277,5</b>



# Iniciativa 6: Redução de horas extras, periculosidade e sobreaviso (II)

## Racional

Sobreaviso	2012	2013	2014	2015
CHESF	3,2	1,6	2,7	2,7
ELETRONORTE	8,0	7,7	8,0	8,2
FURNAS	4,8	5,1	6,0	6,6
ELETROSUL	2,2	2,1	2,6	2,8
CGTEE	1,3	1,3	1,1	1,1
ELETRONUCLEAR	5,6	6,1	7,3	7,7
<b>Total</b>	<b>25,1</b>	<b>23,8</b>	<b>27,7</b>	<b>29,1</b>

## Economia Gerada por Ano

Empresas	Horas Extras	Periculosidade	Sobreaviso	Total
CHESF	7,6	-	0,8	8,5
ELETRONORTE	8,9	19,0	0,6	28,5
FURNAS	-	14,6	1,8	16,4
ELETROSUL	-	2,0	0,7	2,7
CGTEE	1,3	-	-	1,3
ELETRONUCLEAR	12,8	5,2	2,1	20,1
<b>Total</b>	<b>30,7</b>	<b>40,8</b>	<b>6,0</b>	<b>77,4</b>

## Ganhos Estimados (R\$ milhões - Dez/16)

2017	2018	2019	2020	2021
<b>77,4</b>	<b>77,4</b>	<b>77,4</b>	<b>77,4</b>	<b>77,4</b>

Informação confidencial. Observar o *disclaimer* da companhia contido na página 2 deste documento.



### Racional

- Promover junto ao MME/ANEEL/CCEE uma revisão tarifária extraordinária das usinas de Angra 1 e Angra 2, que cubra os custos de operação e os investimentos necessários.



# Iniciativa 7b: Estratégia Regulatória para G e T

## Obter valor remanescente para indenização de Geração

### Racional

- Recebimento mais provável de indenização complementar das usinas de geração renovadas;
- Considera o efeito contábil em 2017 e o recebimento em 8 anos, a partir de julho/2018, conforme metodologia adotada para a RBSE.





# Iniciativa 7c: Estratégia Regulatória para G e T

## Obter incremento da RAP de transmissão dos ativos renovados

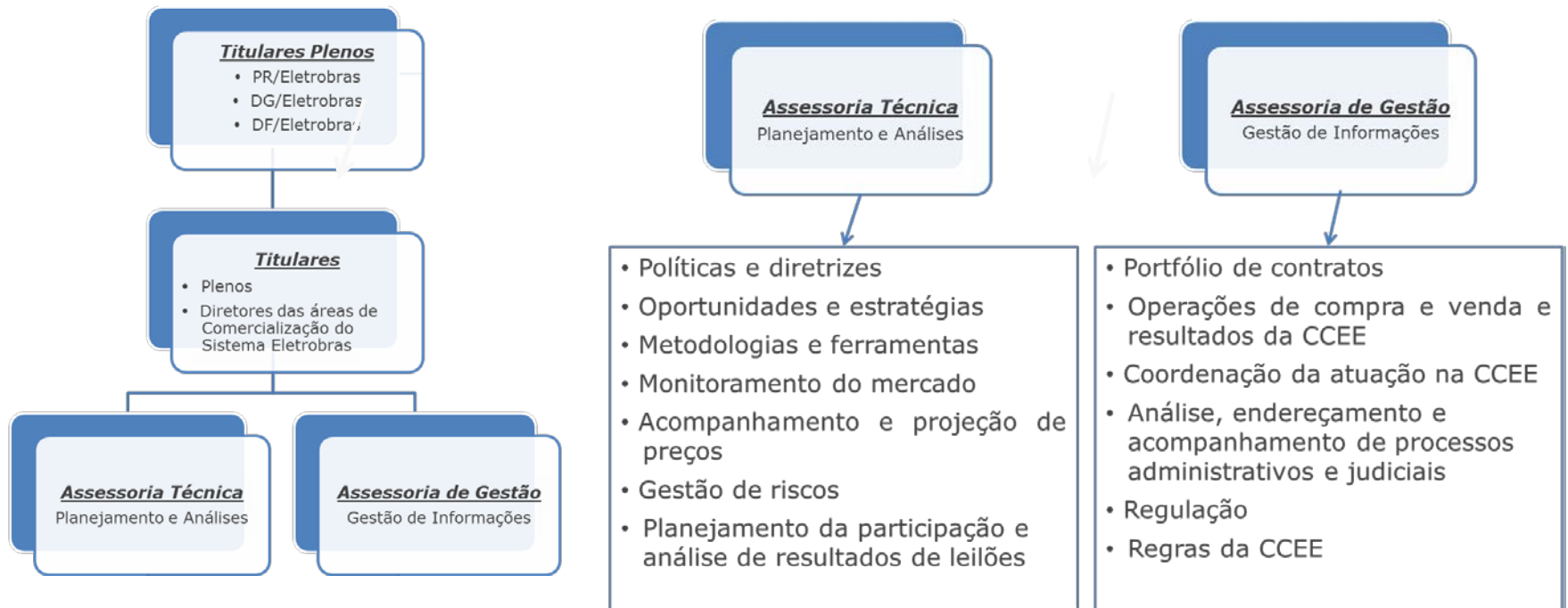
### Racional

- Proposta de revisão da metodologia apresentada na Nota Técnica n° 383/2012 – SER / ANEEL aplicada para o cálculo da RAP dos ativos renovados;
- Adoção de estudos realizados por Furnas para o acréscimo anual na RAP para as Empresas Eletrobras.

# Iniciativa 8: Comercialização integrada de energia

## Racional

- Criação de um Comitê de Comercialização no âmbito da Holding com participação de representantes de todas as Controladas visando um incremento na receita através da otimização nas transações de comercialização de energia.





# Eletrobras

*Energia para novos tempos*