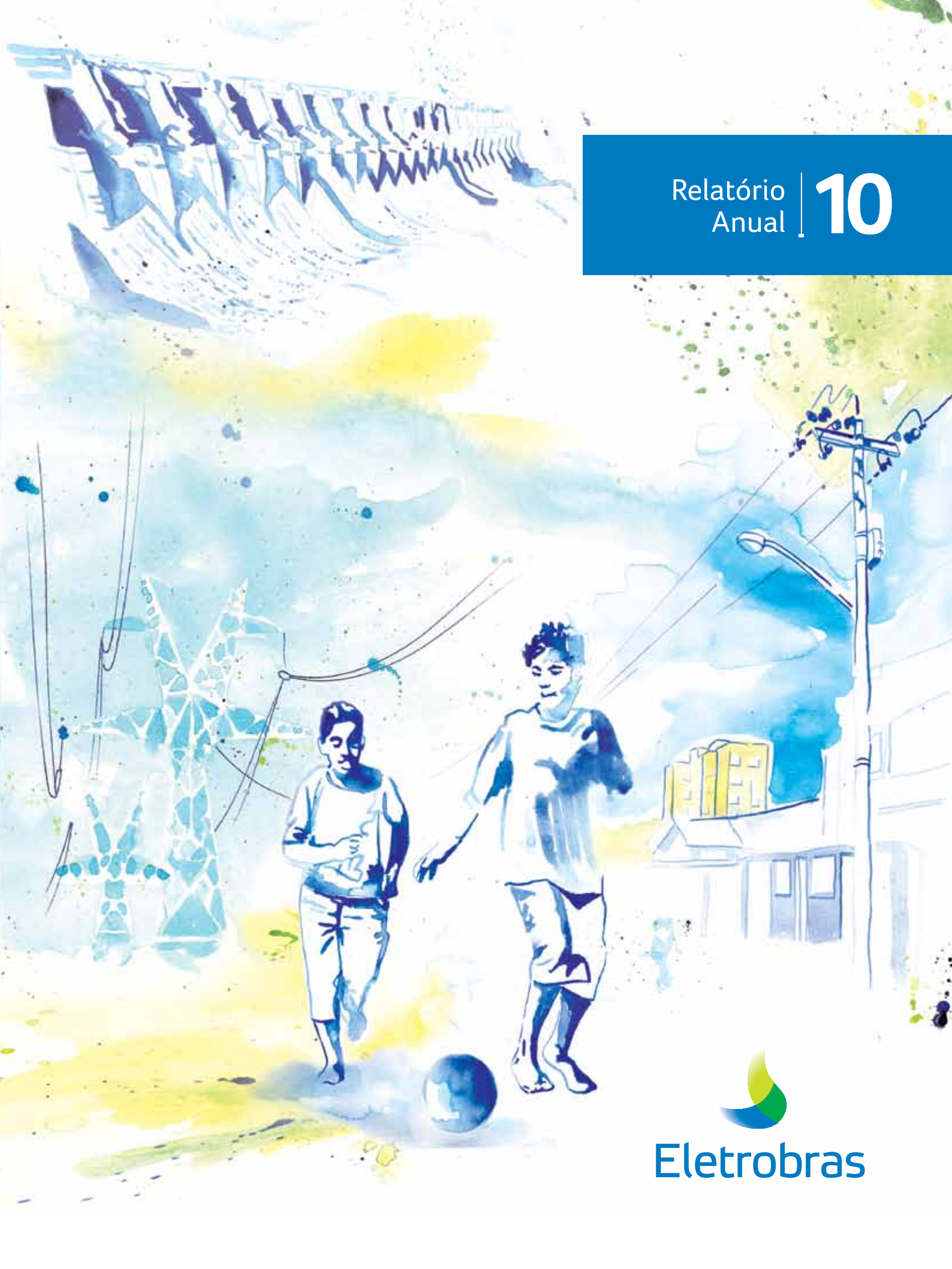


Relatório  
Anual

10



Eletrobras





Eletrobras

# Sumário

<b>1. MENSAGEM DO PRESIDENTE</b>	<b>06</b>
<b>2. MENSAGEM DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>	<b>07</b>
<b>3. EMPRESAS ELETROBRAS</b>	<b>09</b>
3.1. Perfil da Empresa	10
3.2. Missão, Visão e Valores	13
3.3. Estrutura Societária	14
3.4. Controladas por Segmento de Negócios	16
3.5. Destaques do Ano	17
3.6. Premiações	18
3.7. Indicadores Chave	18
<b>4. GESTÃO EMPRESARIAL</b>	<b>22</b>
4.1. Planejamento Estratégico	22
4.2. Gestão de Riscos	28
4.3. Ativos Intangíveis	28
4.4. P&D, Inovação	30
4.5. Gestão da Marca	34
4.6. Gestão de Fundos e Programas Setoriais de Governo	38
<b>5. GOVERNANÇA CORPORATIVA</b>	<b>46</b>



5.1. Gestão Modelo de Governança Adotado	46
5.2. Membros do Conselho e diretoria	48
5.3. Aspectos de Destaque no tema ética	49

## **6. DESEMPENHO ECONÔMICO** **51**

6.1. Cenário Econômico	52
6.2. Mercado de Capitais	55
6.3. Negócios	59
6.4. Análise econômico-financeira	71

## **7. DESEMPENHO AMBIENTAL** **81**

## **8. DESEMPENHO SOCIAL** **85**

8.1. Recursos Humanos	86
8.2. Diversidade e Gênero	89
8.3. Trabalho infantil e Condições de Trabalho	89
8.4. Projetos Sociais na área de Emprego e renda	90
8.5. Apoios e Patrocínios	91

## Mensagem do Presidente

O ano de 2010 foi emblemático para o futuro da Eletrobras. Iniciado com grandes expectativas de mudanças, ele terminou com a consolidação e o aprofundamento de transformações que vêm preparando nossas empresas para um papel de destaque cada vez maior no setor elétrico brasileiro. Foi um ano que acompanhei como espectador, atuante no setor de energia e atento às grandes empresas brasileiras.

Em fevereiro de 2011, assumi a presidência da Eletrobras e a história ganhou significado especial para mim. A empresa que tenho a honra de presidir tem uma nova marca, gestada e implantada com empenho e dedicação por seus valiosos profissionais. Tem planos integrados, inspirados pelos ideais de quase 28 mil pessoas, espalhadas pelo Brasil inteiro. E tem, sobretudo, uma visão que só os grandes se impõem: tornar-se, até 2020, o maior sistema empresarial global de energia limpa.

Os próximos 10 anos serão decisivos para o reposicionamento da Eletrobras no mercado mundial de energia elétrica. Temos inúmeros desafios pela frente: consolidar e aprofundar a integração de nossas empresas; fortalecer nossa marca perante a sociedade; levar a energia brasileira ao exterior; aumentar nossa competitividade e, finalmente, concretizar nossa ambiciosa visão.

Abençoados pela natureza, temos ainda, no Brasil, um grande potencial hidrelétrico a explorar, com a constante missão de aliar o desenvolvimento à preservação ambiental. Temos muito a pesquisar e evoluir na utilização de outras fontes alternativas de energia. Temos um imenso território a ser desbravado no exterior, em parcerias que começam a ser estudadas e colocadas em prática por meio de projetos binacionais. E, para isso, temos de continuar evoluindo sempre – em busca de mais sinergia entre nossas empresas e de mais modernização de nossa infraestrutura.

É um momento de olhar para o futuro. Mas mirar o passado e constatar tudo o que esta grande empresa brasileira já foi capaz de fazer nos dá a certeza de que, por mais longo que seja o caminho, chegaremos à consolidação de nossos mais caros ideais. E levaremos ao mundo, com muito orgulho, toda a energia brasileira.

**José da Costa Carvalho Neto**

Presidente da Eletrobras a partir de fevereiro de 2011

# Mensagem do Conselho de Administração

O ano de 2010 foi de grandes transformações nas empresas do Sistema Eletrobras. Em março, foi lançada a nova marca, que unifica o padrão visual por todas as empresas, mostrando ao país que é um grande conglomerado empresarial, atuando de maneira integrada e com os mesmos objetivos: ser rentável e gerar, não só energia limpa, mas também desenvolvimento para o Brasil. Se a marca foi, entretanto, a parte mais visível, muitas outras mudanças ocorreram.

Foi lançado, também, o primeiro Planejamento integrado das Empresas Eletrobras, determinando a missão, a visão, e os valores que orientam as ações da Companhia desde então. A Eletrobras assumiu, com essas mudanças, um compromisso público de trabalhar cada vez mais por melhores resultados econômico-financeiros, sem perder a dimensão da responsabilidade socioambiental que deve pautar todas as empresas modernas.

Houve a capitalização e a continuidade do processo de melhoria na gestão corporativa do Sistema Eletrobras, possibilitando a priorização dos investimentos e o reforço de suas atuações estratégicas como vetores de desenvolvimento regional.

A Eletrobras saiu vitoriosa no leilão para a construção e a operação da Usina de Belo Monte, com 11 mil MW de capacidade instalada e que vai gerar energia para o País e muito progresso para a região, com investimentos sociais e preservação ambiental. Outras grandes obras, como o início da construção de Angra 3 e a vitória do leilão da Usina de Teles Pires, estiveram em pauta em 2010.

Demos mais um passo importante no desenvolvimento sustentável da hidroeletricidade, com o início dos estudos das usinas do Rio Tapajós por meio da aplicação do conceito inovador de “usina-plataforma”, onde a construção e a operação ocorrem no mínimo possível de intervenção no meio ambiente.

Todas essas conquistas implantam bases sólidas para que, em 2011, a Eletrobras avance ainda mais no seu papel de grande geradora e transmissora de energia e a faça ficar mais próxima de seu objetivo de ser, até 2020, o maior sistema empresarial de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico.

[Márcio Pereira Zimmermann](#)

Presidente do Conselho de Administração da Eletrobras





# EMPRESAS ELETROBRAS

A ELETROBRAS É A MAIOR *HOLDING*  
DO SETOR DE ENERGIA ELÉTRICA DA  
AMÉRICA LATINA.

Além de atuar nas áreas de transmissão e geração, a *holding* tem participação importante na distribuição em território nacional.



## 3. Empresas Eletrobras

### 3.1 Perfil da Empresa

A Eletrobras é a maior *holding* do setor de energia elétrica da América Latina, com atuação destacada no mercado brasileiro de transmissão e de geração, e com participação importante na distribuição em território nacional. As empresas Eletrobras têm uma capacidade instalada total de geração superior a 40GW, dos quais 90% são de fontes com baixa emissão de gases de efeito estufa (85% de hidrelétricas e 5% de nuclear). Na área de transmissão, as empresas têm 247 subestações e 58 mil quilômetros de linhas de transmissão em operação, em alta e extra-alta tensão, desde 69 mil Volts até 750 mil Volts. Esta extensão de linhas de transmissão corresponde a mais da metade do total de extensão de linhas da rede básica do Sistema Interligado Nacional.

A Eletrobras possui seis empresas de geração e transmissão; seis empresas de distribuição; o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (Eletrobras Cepel), reconhecido desde o início da década de 70 como um laboratório internacional de renome; uma empresa de participações, a Eletrobras Participações S.A. (Eletropar); e ainda detém 50% do capital social da Itaipu Binacional.

Sendo uma empresa de capital aberto, a companhia foca em resultados e na remuneração adequada a seus acionistas, buscando seguir as melhores práticas de transparência e governança. O resultado desse esforço a colocou, pelo 4º ano consecutivo, no Índice de Sustentabilidade Empresarial da Bovespa (ISE Bovespa) e permitiu que suas ações fossem negociadas nas bolsas de São Paulo, de Nova Iorque e de Madrid. Em termos mundiais a Eletrobras ocupa a 10ª posição em valor de ativos e a 16ª posição em valor de marca no setor elétrico.

A *holding* é também um agente oficial para administração e aplicação de fundos governamentais setoriais, administra políticas públicas como o Procel, bem como incentiva a inovação tecnológica aplicada ao setor elétrico.

Em 2011 são previstos investimentos da ordem de R\$ 10 bilhões. Estão em construção mais de 23 GW de capacidade instalada de geração por todo o território nacional, empreendimentos em sua grande maioria desenvolvidos em parcerias, mediante a constituição de Sociedades de Propósito Específico (SPEs) com outras empresas e investidores. Este conjunto de novos ativos de geração conta com investimentos previstos superiores a R\$ 75 bilhões. Dentre essas obras, destaca-se Belo Monte, que, além de agregar mais de 11 GW de capacidade instalada, será pioneira na conjugação de crescimento com respeito ao meio ambiente.

Já na fase de estudos de viabilidade e projeto básico, há uma capacidade instalada total adicional prevista de mais de 18GW, com investimentos adicionais de R\$ 61 bilhões. Na área de transmissão, destaca-se o sistema em corrente contínua em construção para integração das usinas do Rio Madeira ao Sistema Interligado Nacional, com capacidade de transmissão de 6.500MW, e cobrindo uma distância de 2.370 quilômetros entre Porto Velho – Rondônia e Araraquara – São Paulo.

Com o objetivo de ampliar seu mercado de atuação e levar sua expertise com energia limpa para outros lugares do planeta, a Eletrobras tem realizado estudos em busca de construção ou aquisição de ativos no exterior.

Tantos investimentos e esforços apontam para um ano de muitas conquistas em 2011, fazendo com que as empresas Eletrobras se tornem, cada vez mais, rentáveis, integradas e sustentáveis.





## 3.2 Missão, Visão e Valores

A seguir são apresentados alguns elementos da Identidade Empresarial no âmbito do Sistema Eletrobras:

### Visão

Em 2020, ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico.

### Missão

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

### Valores

Os Valores que balizam as práticas e os comportamentos do Sistema Eletrobras e dos seus integrantes, representando suas doutrinas essenciais e permanentes, são:

- Foco em resultados
- Empreendedorismo e inovação
- Valorização e comprometimento das pessoas
- Ética e transparência

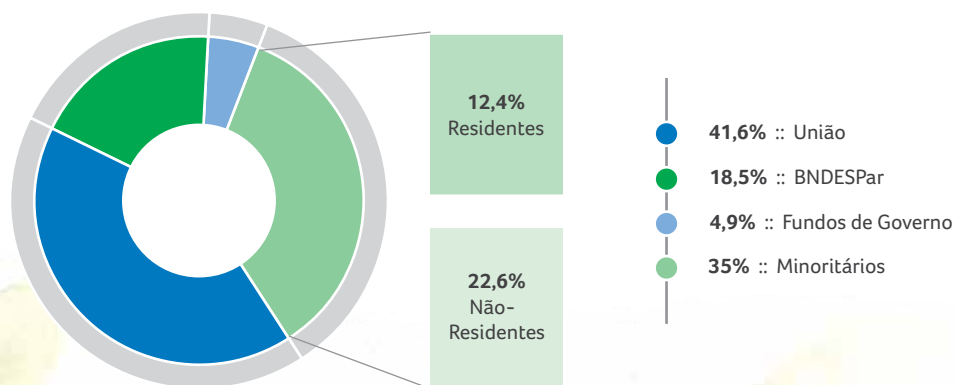
### 3.3. Estrutura Societária

O capital social da Eletrobras é dividido em 1.352.634.100 ações, sendo 80,37% ações ordinárias com direito a voto e 19,63% ações preferenciais. As ações da Eletrobras são negociadas na BM&F Bovespa e a empresa ainda possui programa de *American Depositary Receipts* (ADRs) na Bolsa de Nova Iorque, bem um como programa Latibex da Bolsa de Madrid,

relacionados às ações ordinárias e preferenciais de classe “B”.

A União Federal possui o controle acionário da Companhia, com 52% das ações detentoras de voto. As demais ações pertencem ao BNDES, BNDESPar, Fundos do Governo e minoritários residentes e não-residentes no país.

#### ESTRUTURA DE CAPITAL

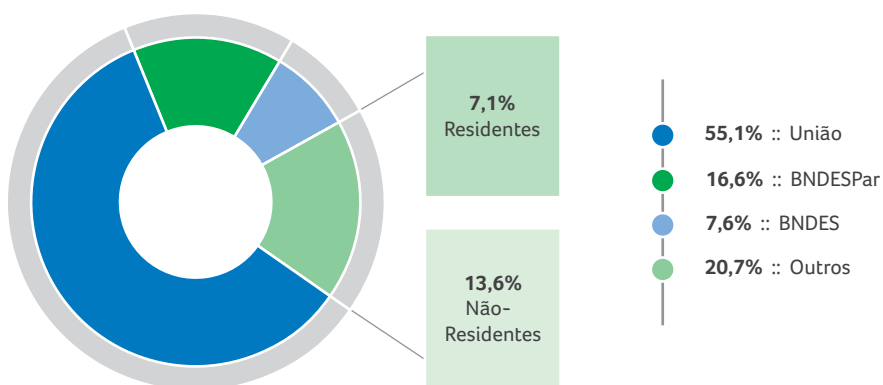


\* Posição em 31/12/2010: R\$ 26 bilhões.

Em janeiro de 2011, o Conselho de Administração e a Assembleia Geral Extraordinária da Eletrobras aprovaram um aumento de capital no valor equivalente a R\$ 5.148,8 milhões, passando o capital social da companhia de R\$ 26.156,6 milhões para R\$ 31.305,3 milhões. Esse aumento de capital, utilizando montante equivalente aos Adiantamentos para Futuro

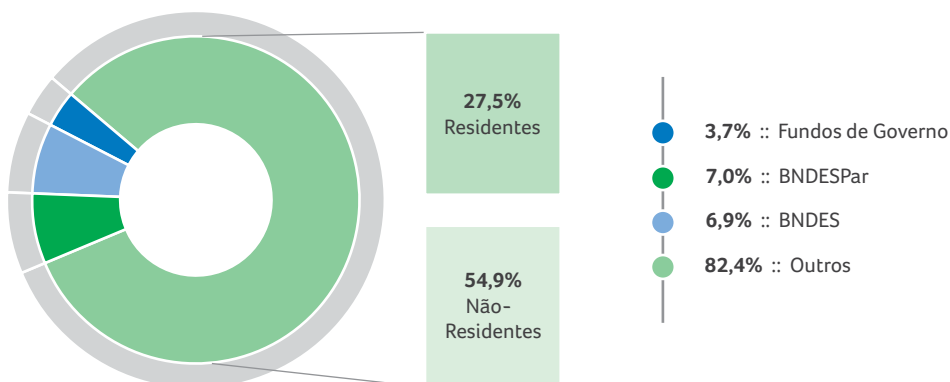
Aumento de Capital (AFACs), foi realizado por meio de uma subscrição particular de ações. Vale destacar que foi garantido aos acionistas o direito de preferência na subscrição de novas ações na proporção de suas respectivas participações no capital social da Companhia, nos termos do disposto no art. 171 da Lei 6.404/76.

### ESTRUTURA DE CAPITAL REFERENTE ÀS AÇÕES ORDINÁRIAS \*



\* Incluem as ações do extinto FND.  
Posição em 31/03/2011: R\$ 31 bilhões.

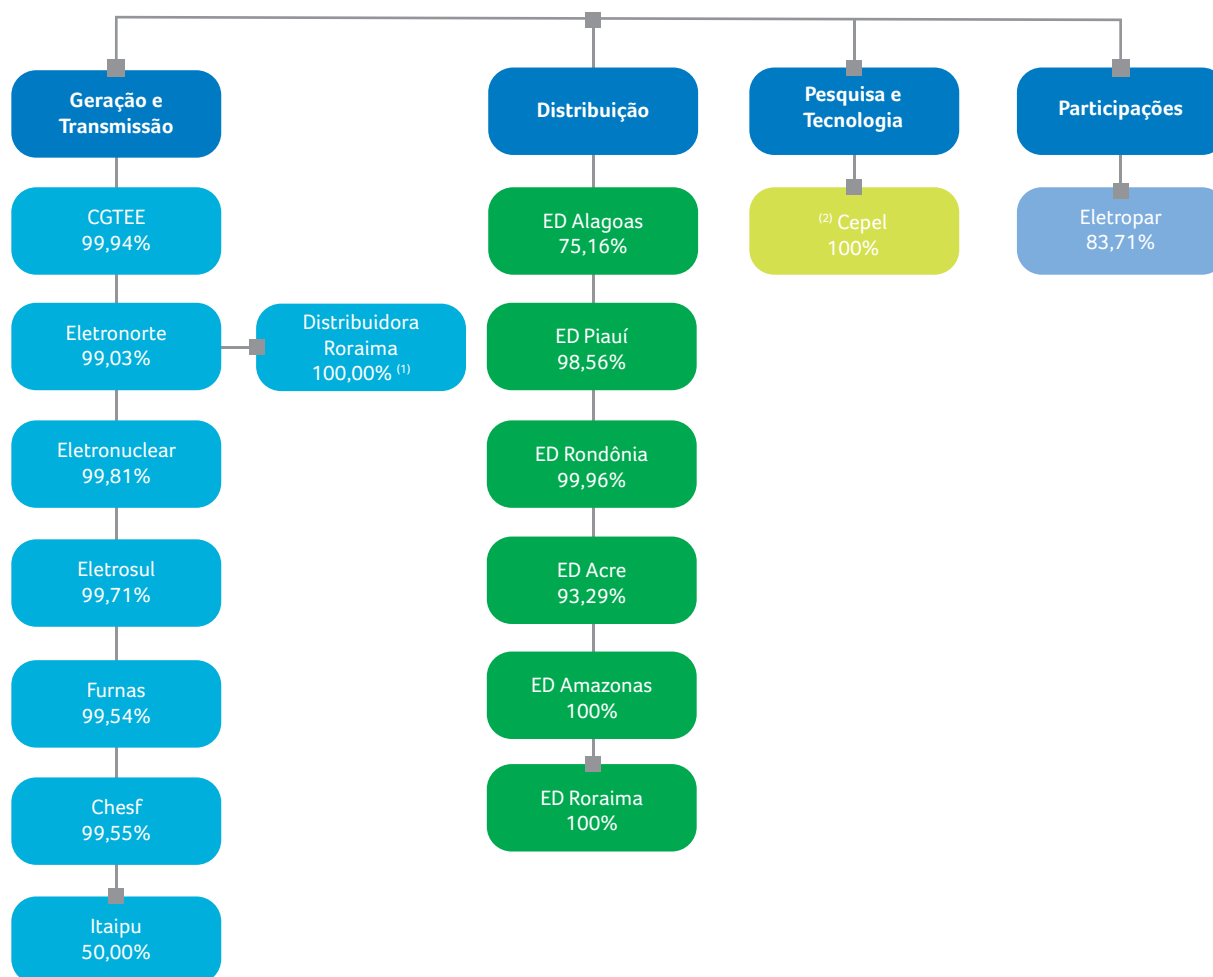
### ESTRUTURA DE CAPITAL REFERENTE ÀS AÇÕES PREFERENCIAIS \*



\* Posição em 31/03/2011: R\$ 31 bilhões.

### 3.4. Controladas por Segmento de Negócios

A Eletrobras, por sua vez, possui participações em empresas de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica, sendo 13 empresas controladas e 78 empresas coligadas com participação minoritária, incluindo Sociedades de Propósito Específico (SPEs). A Eletrobras possui também 50% do capital social de Itaipu Binacional e 83,71% da Eletrobras Eletropar, bem como é mantenedora do Centro de Pesquisa de Energia Elétrica - Cepel.



<sup>(1)</sup> Boa Vista Energia: subsidiária integral Eletronorte, incluindo geração e distribuição

<sup>(2)</sup> Cepel: Centro de Pesquisa de Energia Elétrica

<sup>(3)</sup> Amazonas Energia: incluindo geração e distribuição



### 3.5. Destaques do Ano

O ano de 2010 foi marcado por grandes realizações empresariais. Foi neste ano que a Eletrobras lançou o primeiro Plano Estratégico Integrado do Sistema Eletrobras, definindo estratégias corporativas para o período de 2010-2020, a partir do estudo de diversos cenários, unificando missão, visão e valores das empresas do sistema. Ademais, valendo-se de um complexo trabalho de *branding*, foi lançada uma marca única para todas as empresas, alinhada ao Plano Estratégico 2010-2020, que destaca a integração do sistema.

Na busca de melhores resultados financeiros e empresariais, a Eletrobras promoveu a capitalização de R\$ 11,7 bilhões de créditos de suas subsidiárias, ou seja, converteu dívidas em capital, com o objetivo de melhorar sua eficiência fiscal. Para concretizar a operação, as empresas comprometeram-se a atender metas de desempenho e distribuir 100% de dividendos à *holding*, pactuados por meio de um contrato de metas e desempenho empresarial- CMDE. Tal instrumento estabeleceu, dentre outras obrigações, o cumprimento de metas anuais para o período de 2010-2014, para cada uma das empresas Eletrobras, com o objetivo de melhorar a eficiência operacional e financeira.

Em termos de gestão interna, a Eletrobras promoveu avanços inquestionáveis. O Plano de Carreira e Remuneração unificou as políticas e diretrizes de carreiras, cargos e remuneração das empresas Eletrobras, outrossim definiu as competências gerais para os cargos amplos e para as funções gerenciais e de assessoramento.

Em 2010, iniciaram-se as atividades das Escolas de Negócios na Unise. A universidade compõe o modelo de Educação Corporativa do Sistema Eletrobras, baseado na premissa de atuação integrada e cooperativa, em sintonia com os propósitos estratégicos de integração, competitividade e rentabilidade.

Em 2011, iniciou-se o Primeiro Ciclo Unificado do Sistema de Gestão do Desempenho - SGD nas empresas Eletrobras, partindo de uma experiência piloto ocorrida na *holding* no ano de 2010. Dessa forma, as etapas de planejamento, acompanhamento, avaliação e desenvolvimento ocorrerão de forma unificada nas empresas do Sistema.

Neste ano, também destacamos o aprimoramento do ambiente de controles internos com vistas a garantir a eficácia do processo de gerenciamento de riscos, baseado no modelo *Committee of Sponsoring Organizations Enterprise Risk Management* (COSO-ERM) e na Norma ISO 31000. A iniciativa também possibilitou o atendimento à Lei Sarbanes-Oxley e favoreceu a manutenção do *rating* dos *American Depositary Receipt* (ADR) da empresa na Bolsa de Valores de Nova Iorque.

O reconhecimento dos esforços das empresas do grupo em melhor suas ações de sustentabilidade foi reconhecido pela inclusão da empresa no seleto Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) da BM&FBOVESPA, pelo quarto ano consecutivo (2007, 2008, 2009, 2010). A Eletrobras foi incluída no Índice Carbono Eficiente (ICO2), desenvolvido pela BM&FBOVESPA e pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) para medir o retorno da carteira teórica composta pelas 50 ações mais negociadas na BM&FBOVESPA (IBrX-50), ponderado em função do grau de eficiência da emissão de gases de efeito estufa das empresas.

### 3.6. Premiações

Durante o ano de 2010, as empresas Eletrobras receberam vários prêmios e menções de destaque em face de seu desempenho empresarial e ações de sustentabilidade empresarial. Esse reconhecimento ocorre num momento importante, em que as empresas procuram ter uma atuação mais sinérgica reforçando seu compromisso com o desenvolvimento sustentável. Na sequência, relacionamos alguns dos prêmios recebidos no ano de 2010.

- **Las 500 Mayores Empresas de América Latina | AméricaEconomía.** A Eletrobras recebeu o prêmio, de acordo com ranking da revista AméricaEconomía.
- **As Empresas de Maior Prestígio no Brasil | Época Negócios 100.** Pelo segundo ano consecutivo, a Eletrobras recebeu o prêmio de empresa de maior prestígio no Brasil no setor de energia, concedido pela revista Época Negócios em parceria com o Grupo Troiano de Branding.
- **As Empresas Mais Inovadoras do Brasil | Época Negócios, A.T. Kearney.** A Eletrobras Eletronorte foi eleita a 17ª empresa mais inovadora do Brasil na segunda edição do prêmio oferecido

pela revista Época Negócios em parceria com a consultoria A.T. Kearney.

- **Prêmio Finep de Inovação | Financiadora de Estudos e Projetos (Finep).** A Eletrobras Eletronorte venceu a categoria “Gestão da Inovação” da etapa Centro-Oeste do Prêmio Finep de Inovação 2010, ao qual concorreram 885 empresas.
- **Prêmio Nacional de Qualidade | Fundação Nacional de Qualidade (FNO).** A Eletrobras Eletronorte foi destaque nas categorias “Pessoas” e “Sociedade” no Ciclo 2010 da premiação realizada anualmente pela FNO.
- **As Melhores Empresas para Você Trabalhar | Você S/A Exame.** A Eletrobras Eletrosul é uma das 150 empresas listadas no Guia Você S/A Exame – As Melhores Empresas para Você Trabalhar 2010.
- **Selo Pró-Equidade de Gênero.** Em 2010 todas as empresas Eletrobras foram contempladas com o selo Pró-Equidade de Gênero. O Programa Pró-Equidade de Gênero é uma iniciativa da Secretaria de Políticas para Mulheres em parceria com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e a Entidade das Nações Unidas para a Igualdade de Gênero e o Empoderamento das Mulheres (ONU Mulheres).

### 3.7. Indicadores Chave

A seguir são apresentados indicadores de desempenho e de resultados mais utilizados e aplicados por empresas do setor:

#### Indicadores econômicos consolidados

	2010 (R\$ milhões)	2009 (R\$ milhões)	Variação (%)
Receita Operacional Líquida (ROL)	27,419	24,712	11,0
Pessoal, material e serviços	7,371	6,486	13,6
Outros custos	14,045	12,550	11,9
Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização (EBITDA)	6,003	5,676	5,8
Dívida Líquida	8,985	5,556	61,7
Patrimônio Líquido (PL)	70,530	69,346	1,7
Investimentos realizados	6,965	5,190	34,2
Investimentos previstos	10,233	8,359	22,4
Lucro Líquido	2,248	911	146,8
Lucro Líquido/PL	3,2%	1,3%	1,9 pp
Pessoal, material, serviços de terceiros e outras despesas (PMSO)/ROL	26,9%	26,2%	0,7 pp
Dívida Líquida/EBITDA	1,5	0,9	0,6
Investimentos realizados/Investimentos previstos	68,1%	62,1%	6,0 pp
Margem Operacional (%)	16,1%	16,4%	-0,3 pp
Margem Líquida (%)	8,2%	3,7%	4,5 pp

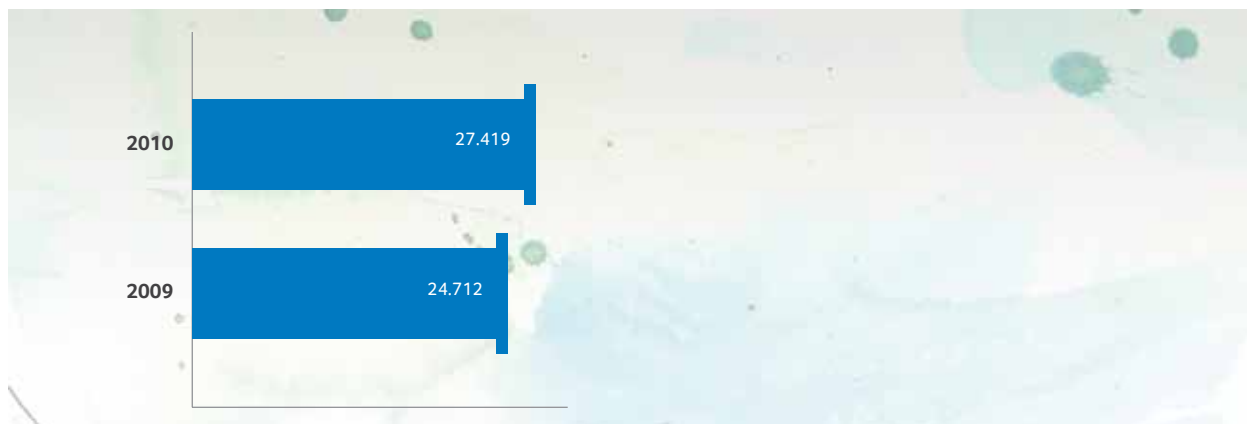
Margem Operacional = Lucro antes do Resultado Financeiro / Receita Operacional  
Margem Líquida = Lucro Líquido / Receita Operacional.

pp = pontos percentuais

As Demonstrações Contábeis consolidadas da Eletrobras do exercício de 2010 foram as primeiras elaboradas de acordo com as Normas Internacionais de Relatório Financeiro (“IFRSs”). O lucro do exercício foi fortemente influenciado pe-

los ajustes realizados em nossas empresas controladas, decorrentes dos novos parâmetros contábeis e a prática conservadora adotada pela Companhia, que considerou como base dos seus ajustes, o final das concessões em 2015.

## RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA



Neste cenário, a receita operacional líquida consolidada apresentou crescimento de 11% sobre o mesmo período do ano anterior, totalizando R\$ 27.419 milhões, principalmente influenciado por:

Aumento de 12% na receita do segmento de geração, em comparação ao mesmo período do ano anterior, basicamente devido ao aumento no volume de negócios nesta área; Aumento de 27% na receita do segmento de transmissão, influenciado pela receita decorrente da construção da infra-estrutura utilizada na transmissão, que passou a ser reconhecida em função do novo padrão contábil, cujos montantes em 2010 e 2009 foram de R\$ 2.322,9 milhões e R\$

1.389,8 milhões, respectivamente e, um crescimento de 17% na receita do segmento de distribuição, sobretudo em função do reajuste tarifário das empresas do Sistema Eletrobras que atuam neste setor.

A Eletrobras apresenta o menor índice de endividamento do setor elétrico, com dívida líquida consolidada de R\$ 8,9 bilhões em 2010, contra R\$ 5,6 bilhões em 2009, representando 1,5% e 0,9% do Ebitda, respectivamente para os anos de 2010 e 2009.

O Lucro Líquido da Eletrobras, em Relação ao seu Patrimônio Líquido apresentou um aumento de 1,9 pontos percentuais, passando de 1,3% em 2010 para com 3,2% em 2011.





# GESTÃO EMPRESARIAL

LANÇADO EM 2010, O PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ELETROBRAS FOI DESENVOLVIDO POR REPRESENTANTES DE TODAS AS EMPRESAS ELETROBRAS.

Em 2011, o objetivo é elaborar os planos de negócios para cada empresa, segmentados por negócio.



## 4. Gestão Empresarial

### 4.1 - Planejamento Estratégico

Em 22 de janeiro de 2010, foi apresentado ao Conselho de Administração – CAE o Plano Estratégico do Sistema Eletrobras, resultado de trabalho desenvolvido ao longo do segundo semestre de 2009, por representantes de todas as empresas Eletrobras.

Os representantes apreciaram os cenários do ambiente de atuação do Sistema Eletrobras, o cenário de referência escolhido, o Posicionamento Estratégico definido para o Sistema Eletrobras, destacando-se a Missão, a Visão, os Valores, os Benefícios para o Público-Alvo, os Objetivos Estratégicos Finalísticos, os Objetivos Estratégicos de Gestão e Competências e, por último, a Árvore Estratégica do Sistema Eletrobras.

O CAE aprovou o Plano Estratégico apresentado, recomendando a continuidade dos trabalhos.

#### Estratégia

Embora algumas de suas subsidiárias já trabalhassem com os conceitos e técnicas de formulação estratégica, outras nunca haviam realizado seu planejamento estratégico. O desafio foi superar essa assimetria e construir uma visão corporativa, considerando os objetivos de todas as empresas do sistema, lideradas pela *holding*.

Sem dúvida, graças a adoção de um modelo de construção participativa e validações sucessivas, foi possível passar por cada etapa da formulação estratégica até chegar no posicionamento estratégico final, conforme apresentado na sequência.

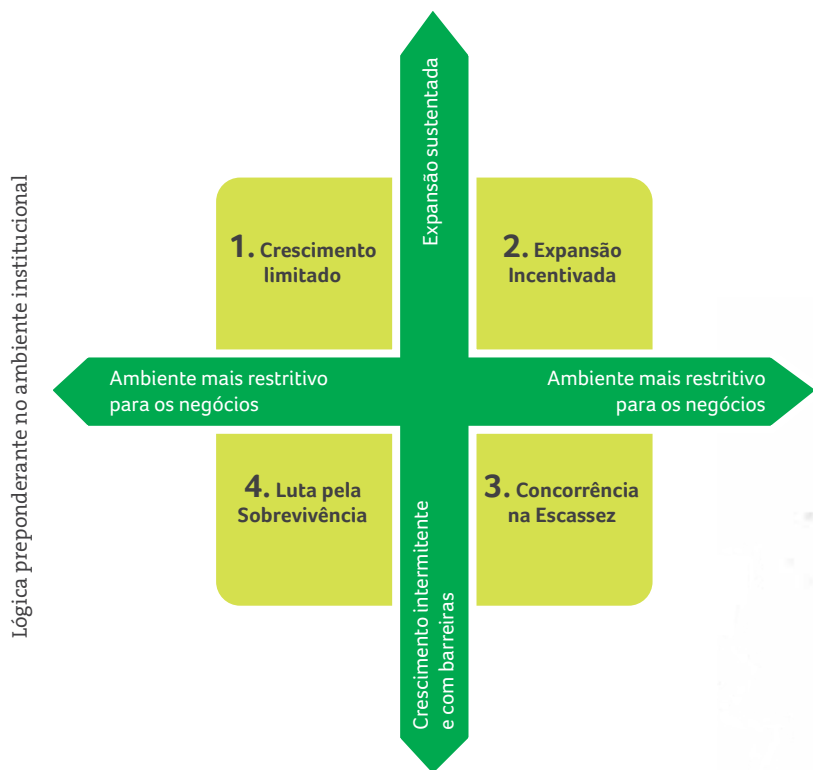
#### Cenário de referência

Embora houvesse plena consciência, por parte da direção da companhia, da ousadia da decisão tomada, tratou-se de optar, entre os cenários alternativos identificados para atuação futura, por aquele mais favorável ao desenvolvimento dos negócios do Sistema Eletrobras: o de Expansão Incentivada. Tal orientação requer do sistema aptidão para assumir riscos, atuar competitivamente e, assim, desenvolver condições internas que respaldem essa atuação.

PARA A ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ELETROBRAS, O DESAFIO FOI CONSTRUIR UMA VISÃO CORPORATIVA CONSIDERANDO OS OBJETIVOS DE TODAS AS EMPRESAS, LIDERADAS PELA *HOLDING*.



Dinâmica do contexto econômico, tecnológico, comercial e financeiro



Nesse cenário de expansão incentivada, o Brasil vive um momento de forte crescimento econômico, com a oferta abundante de capital a custo baixo. A demanda por energia elétrica é elevada e cresce a taxas superiores às do Produto Interno Bruto (PIB), e a regulação do setor possui regras claras e orientadas para o mercado, reduzindo as amarras institucionais impostas ao Sistema Eletrobras e criando um ambiente favorável ao empreendedorismo.

As políticas governamentais, por sua vez, mostram-se favoráveis a uma atuação mais proativa e independente. São quase exclusivamente de cunho estratégico as intervenções governamentais sobre o sistema, que pode assim cumprir sua função empresarial com autonomia. Por fim, as licenças ambientais vão se tornando ágeis, homogêneas e administráveis, facilitando os investimentos em novos empreendimentos.

Expansão sustentada do contexto econômico, tecnológico, comercial e financeiro

Crescimento econômico brasileiro alto e sustentado, ficando em patamar acima da média mundial.

Custo baixo e oferta abundante de capital.

Demanda nacional de energia elétrica alta com crescimento superior ao do Produto Interno Bruto (PIB).

Mudanças tecnológicas aceleradas, com gradual absorção pelo setor elétrico.

Ambiente político-institucional favorável ao empreendedorismo

Políticas governamentais que permitem alavancar o Sistema Eletrobras com o mínimo de intervenções.

Regulação estável e com regras claras, refletindo um viés de mercado.

Forte redução das amarras institucionais do Sistema Eletrobras.

Licenciamento ambiental ágil e com exigências ambientais homogêneas.

## Oportunidades

O cenário de expansão incentivada antecipa um amplo conjunto de oportunidades, tanto para a intensificação das presentes linhas de atuação do Sistema Eletrobras, quanto para a ocupação de novos espaços.

### Crescimento econômico sustentável e a elevadas taxas

Esse contexto geral insere o Sistema Eletrobras em um quadro bastante favorável ao seu desenvolvimento, proporcionando oportunidades de grande relevância e extensão, com destaque para as seguintes:

- Crescimento elevado e sustentado da demanda de energia elétrica no país;
- Perspectivas de novos investimentos em geração, transmissão e distribuição;
- Elevação das expectativas de retorno e atratividade no mercado de energia elétrica;
- Disponibilidade de recursos financeiros para investimento no Brasil a taxas inferiores aos custos de oportunidade;
- Ambiente propício ao desenvolvimento de engenharias financeiras criativas para a captação de investimentos;

- Contexto favorável à formação de parcerias, fusões e aquisições no setor elétrico, envolvendo empresas de energia, empreiteiras, fornecedores e grandes clientes.

### Fortalecimento e diversificação da integração à economia mundial, especialmente com países latino-americanos

O avanço progressivo da inserção do Brasil na economia mundial, a ampliação das fronteiras do Mercosul e o fortalecimento das parcerias e fluxos comerciais com os demais países da região trazem inúmeras oportunidades para o Sistema Eletrobras no mercado externo, dentre as quais se destacam:

- Perspectivas de expansão e diversificação da interligação energética do Brasil com países vizinhos da América do Sul;
- Investimentos em geração e transmissão de energia elétrica em outros continentes.

### Diversificação e aprimoramento do setor elétrico brasileiro

Para responder às exigências do desenvolvimento e à abertura da economia nacional, o setor elétrico brasileiro será submetido a um forte processo de

**O AVANÇO PROGRESSIVO DA INSERÇÃO DO BRASIL NA ECONOMIA MUNDIAL TRAZ INÚMERAS OPORTUNIDADES PARA O SISTEMA ELETROBRAS**

mudança, que abre amplas perspectivas para todo o seu conjunto, incluindo o Sistema Eletrobras:

- Surgimento de novos mercados, produtos e insumos na área de energia elétrica, capazes de promover uma forte e radical reconfiguração do setor;
- Mercado crescente de negócios de conservação de energia e eficiência energética;
- Desenvolvimento e oferta de novas tecnologias tanto nos domínios de geração, transmissão e distribuição, como nas áreas de gestão, informática e telecomunicação.

## Desafios

No sentido inverso das oportunidades, o cenário de expansão incentivada também traz riscos e ameaças, que podem comprometer não apenas o desempenho do sistema, mas o aproveitamento das oportunidades que se descortinam. Dentre os grandes desafios para o Sistema Eletrobras, alguns podem ser destacados.

### Acirramento da competição no setor elétrico brasileiro

As perspectivas de elevadas taxas de crescimento conduzirão o Sistema Eletrobras a enfrentar desafios, como:

- Concorrência de novos entrantes, inclusive de grandes corporações internacionais, estimulados pela existência de poucas barreiras ao setor;
- Formação de cartéis de fornecedores de recursos e insumos básicos;
- Pressão por redução de tarifas para grandes consumidores;
- Procura pela mão de obra qualificada das empresas do Sistema Eletrobras;
- Perda de mercado pela substituição de produtos e autoprodução.

### Aceleração da agenda associada às mudanças climáticas

Como detentor do maior parque gerador de energias renováveis da América Latina e pela importância

conferida por seu Plano Estratégico à maximização da participação das energias limpas em sua matriz, o Sistema Eletrobras contribui decisivamente para o posicionamento do país quanto à gestão global das mudanças climáticas, assim como para o papel de liderança que o governo brasileiro procura assumir nas discussões internacionais sobre o tema. Para tanto, estabelecem-se como principais estratégias:

- Desenvolver novas tecnologias para a geração de energia limpa;
- Investir em novos experimentos para a geração de novas fontes renováveis;
- Participar de licitações para projetos de fontes renováveis de geração, com garantia de viabilidade técnica;
- Investir na redução das emissões de fontes térmicas, garantindo o retorno sobre o investimento.
- Aumentar a articulação com as entidades de meio ambiente e as comunidades locais com vista a enfrentar o desafio do aumento da demanda de energia elétrica no mercado brasileiro

### Elevados riscos de inadequação nas escolhas de soluções tecnológicas, diante da crescente complexidade e do ritmo acelerado das inovações

As tecnologias empregadas nos produtos, processos e insumos básicos do setor elétrico apresentam alto grau de complexidade e ritmo de inovações, que tornam permanente o risco de desatualização precoce e cada vez maior a dificuldade de absorver o conhecimento necessário para compreender plenamente suas características e explorar todas as suas potencialidades.

### Riscos da renovação das atuais concessões

Várias concessões para geração, transmissão e distribuição de energia elétrica vencem a partir de 2015 e, caso sejam mantidas as regras atuais, serão levadas a leilão, com risco para todas as atuais concessionárias, inclusive muitas das empresas integrantes do Sistema Eletrobras. Existem ainda riscos de adiamento ou paralisia das expansões necessárias, caso os recursos disponíveis ou passíveis de captação tenham de ser utilizados pelo sistema para a compra de ativos antigos. Há várias alternativas em estudo e debate pelo Governo, especialistas e empresas

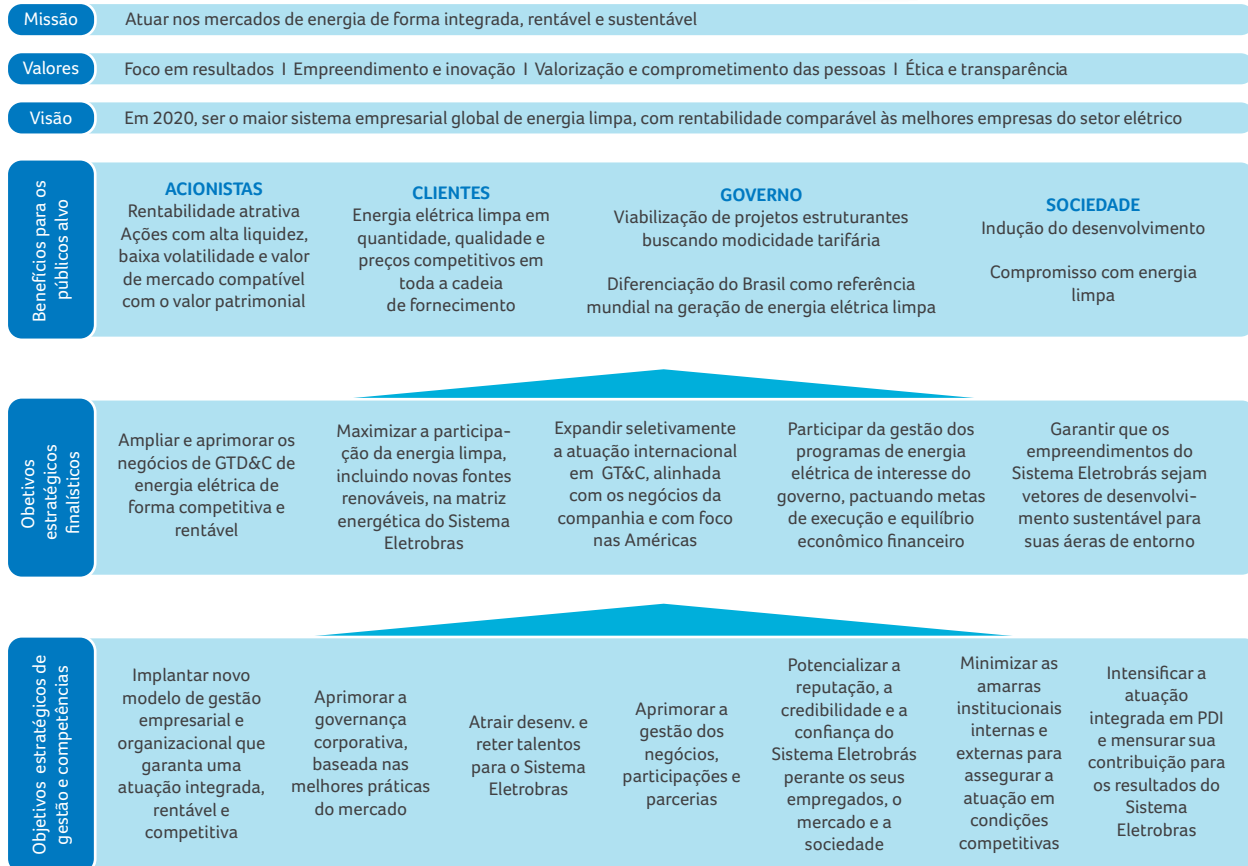


interessadas, porém sem soluções definitivas à vista. No escopo do mapeamento de riscos da organização, a *holding* tem estudado diversos cenários alternativos para a continuidade de seus negócios.

## Posicionamento

O posicionamento é o núcleo do Plano Estratégico do Sistema Eletrobras. Ele confere ao compromisso com a sustentabilidade a posição de eixo da expansão do sistema, permeando todos os seus processos e o desenvolvimento de seus negócios. Os públicos nele destacados representam uma síntese, em quatro grandes blocos, de diversas partes interessadas específicas, consolidadas segundo os benefícios mais importantes que devem ser esperados da atuação do Sistema Eletrobras.

### POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO





Com efeito, na medida em que se percorrem os demais níveis do posicionamento estratégico (objetivos estratégicos finalísticos, de gestão e de competências), novos públicos vão sendo identificados, em sucessivos níveis de desdobramento: acionistas minoritários; consumidores finais de energia, bem como comunidades remotas ainda sem acesso à energia elétrica; diversos ministérios que fazem interface com o negócio da empresa; órgãos reguladores e fiscalizadores; associações de classe; organizações ambientalistas; fornecedores; empregados das empresas Eletrobras e mercado de trabalho conexo; sócios em parcerias e consórcios; comunidades no entorno dos empreendimentos; comunidade acadêmica e científica; mídia; entidades da sociedade civil organizada, entre outros.

Os relacionamentos com esses públicos de interesse são consolidados e normatizados para todo o Sistema Eletrobras a partir de documentos formais, alinhados com o Plano Estratégico, nas políticas (Sustentabilidade; Ambiental; Logística de Suprimento; P&D+I; Comunicação; Patrocínio); planos (Carreira e Remuneração; Desenvolvimento e Capacitação de Pessoas); códigos (Ética e Conduta Profissional); sistemas (Gestão de Desempenho) e diretrizes (Responsabilidade Social).

## Plano de Negócios do Sistema Eletrobras 2011-2015

O processo de planejamento e gestão da Eletrobras foi bastante movimentado em 2010, seja pela elaboração do Plano Estratégico do Sistema Eletrobras e do Plano Diretor de seus Negócios seja pela estruturação do processo de gestão do Contrato de Metas de Desempenho Empresarial (CMDE). Todas essas atividades foram desenvolvidas de forma participativa, com a expressiva colaboração técnica de representantes da *holding* e de representantes das empresas controladas.

Em 2011, entramos numa segunda fase. Agora, é preciso avançar mais e elaborar os planos de negócios para cada empresa, segmentado por negócio. Esse trabalho terá por base os seguintes elementos: o Plano Estratégico do Sistema Eletrobras e o Plano Diretor para os Negócios das empresas com suas respectivas metas de geração, comercialização, transmissão, distribuição e de gestão. Para tanto, será necessário elaborar o desdobramento das diretrizes econômico-financeiras para cada empresa Eletrobras, que consiste no estudo e determinação, por parte da *holding*, das condições das empresas quanto a seus limites de investimento, capacidade

## COM BASE NO MODELO DE GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS ADOTADO, UMA MATRIZ DE RISCOS ÚNICA FOI DEFINIDA PARA TODO O SISTEMA, ELENANDO OS PRINCIPAIS RISCOS AOS QUAIS AS EMPRESAS ESTÃO EXPOSTAS.

de investimento, custo de capital, indicação de metas de expansão, dentre outros aspectos.

Uma vez concluídos os estudos e determinadas as variáveis desse desdobramento das diretrizes econômico-financeiras, a *holding* e cada uma das empresas pactuarão um plano de negócios que servirá de insumo para três ações decorrentes: i) a elaboração de um plano de ação operacional para os projetos e iniciativas integrantes do plano de negócio; ii) a pactuação de metas de negócios da empresa com a *holding* na plataforma do Contrato de Metas e Desempenho Empresarial – CMDE e iii) a elaboração do plano de negócios do Sistema Eletrobras.

Um aspecto final a ser destacado é a necessária sistematização do processo de monitoramento, avaliação e ajustes pelo qual deverão passar esses planos de negócios e as respectivas metas pactuadas, a fim de buscar sua atualização e melhores resultados para o Sistema Eletrobras.

### 4.2- Gestão de Riscos

O modelo de gestão de riscos corporativos do Sistema Eletrobras, em implantação na *holding* e nas empresas de geração e transmissão, tem como base metodológica o COSO-ERM e a Norma ISO 31000. Com base nesse modelo, foi definida uma matriz de riscos única para todo o sistema, em que estão elencados os principais riscos aos quais as empresas estão expostas. Com a elaboração de uma política de gestão de riscos, também única para todas as empresas Eletrobras, foram definidos princípios, diretrizes e responsabilidades para cada um dos envolvidos no gerenciamento de riscos.

Todo esse processo é aderente ao perfil de risco estabelecido pela alta administração e coordenado pela *holding*. Seu caráter integrado garante a visão

sistêmica dos resultados e a padronização de seus processos. Como suporte à sua implantação, estão sendo criadas nas subsidiárias estruturas operacionais (gerências de riscos e controles internos) e de governança (comitês de riscos), sob a coordenação do Comitê de Riscos da Eletrobras. Ademais, foram promovidos programas de aculturação e capacitação, com o apoio da área de Comunicação e da Universidade Corporativa. O aprimoramento do ambiente de controles internos foi outra medida importante para garantir a eficácia do processo de gerenciamento de riscos e, adicionalmente, para atender às exigências da Lei Sarbanes-Oxley, assim como para a manutenção do *rating* dos ADRs (*American Depositary Receipt*) da Eletrobras na Bolsa de Valores de Nova Iorque.

A identificação dos riscos associados a qualquer novo empreendimento faz parte do processo de gestão de riscos. No que diz respeito à viabilidade ambiental, todos os novos empreendimentos energéticos identificam e avaliam os potenciais impactos ambientais, elaboram os Estudos de Impacto Ambiental (EIA) e seus respectivos Relatórios de Impacto Ambiental (RIMA). Já na fase de operação, as empresas realizam monitoramento contínuo de aspectos relacionados às comunidades locais, à fauna e à flora.

A maturidade da gestão integrada de riscos virá gradativamente, com a ampliação de sua abrangência e ênfase no viés quantitativo das análises, contribuindo para a sedimentação da visão corporativa e do monitoramento e reporte sistemáticos.

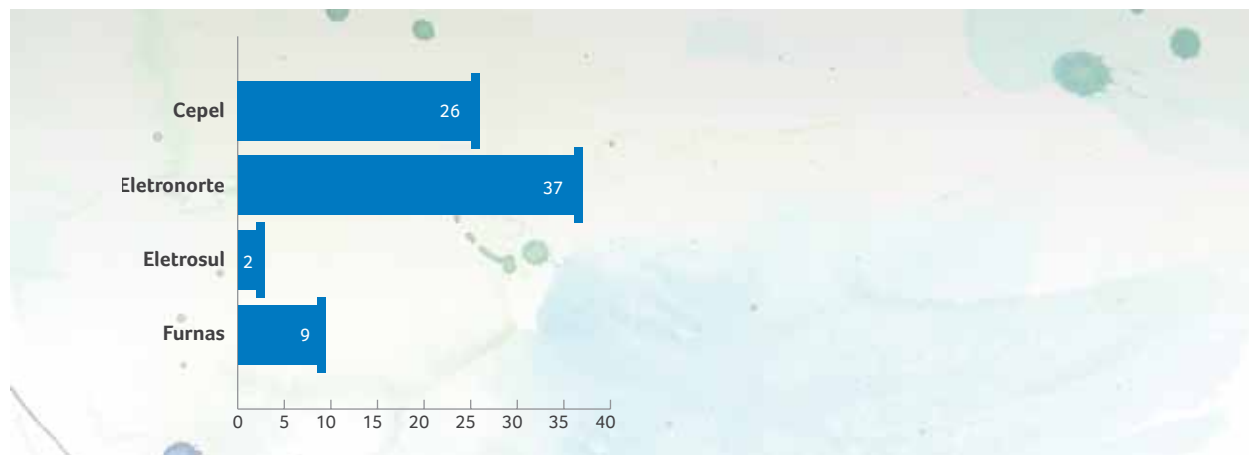
### 4.3- Ativos Intangíveis

As Empresas do Sistema Eletrobras realizam projetos de pesquisa e desenvolvimento pautado pela busca

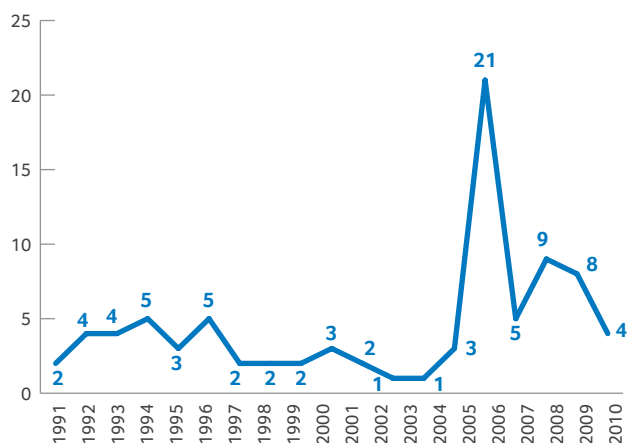
de inovações para fazer frente aos desafios tecnológicos e de mercado das empresas de energia elétrica. Tais projetos visam à geração de novos processos ou produtos, ou o aprimoramento de suas características.

Como resultado destes projetos, o Sistema Eletrobras possui diversas patentes depositadas no INPI e em outros países. Das empresas do Sistema Eletrobras, a Eletronorte possui 37 patentes em vigor no Brasil, a Eletrosul 2 e Furnas possui 9. o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica – Cepel uma sociedade sem fins lucrativos, possui 26 patentes em vigor no País. Os gráficos apresentados em sequência mostram o número total de processos de patente no Brasil e sua evolução ao longo dos últimos 20 anos.

### NÚMERO TOTAL DE PROCESSOS DE PATENTEAMENTO EM VIGOR PELO INPI PELAS EMPRESAS DO SISTEMA ELETROBRAS



### NÚMERO TOTAL DE DEPÓSITOS DE PATENTES NO INPI PELAS EMPRESAS DO SISTEMA ELETROBRAS NOS ÚLTIMOS 20 ANOS



## 4.4- P&D, Inovação

As atividades de P&D+I das empresas do Sistema Eletrobras transcendem as fronteiras do próprio sistema. Entre seus beneficiários estão o MME, entidades setoriais como a EPE, o ONS, a Câmara de Comercialização de Energia Elétrica (CCEE) e a Aneel, assim como concessionárias e fabricantes e, pode-se dizer, a sociedade como um todo.

O principal instrumento de gestão é o Comitê de Integração Corporativa de Pesquisa, Desenvolvimento Tecnológico e Inovação (Cicop), que coordena e incentiva as atividades de P&D+I nas empresas do Sistema Eletrobras, de forma a criar sinergia e otimizar a aplicação de recursos. Entre suas principais atribuições estão a definição de estratégias de atuação, o estímulo ao desenvolvimento da cultura de inovação, o incentivo à obtenção de patentes e a proteção da propriedade intelectual. Para tanto, a Eletrobras conta com dois níveis de ação: um Conselho Diretor, coordenado pela Eletrobras *holding*, e uma Câmara Técnica, composta por representantes das áreas de P&D+I de todas as empresas.

### COMITÊ DE INTEGRAÇÃO CORPORATIVA DE PESQUISA, DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO E INOVAÇÃO (CICOP)



Coordenação Inter-empresas para a gestão de P&D+I criado em 2003

Dentre as atividades desenvolvidas pelo Cicop em 2010, destacam-se o início do Planejamento Estratégico Tecnológico e a continuação do inventário de todos os projetos de P&D+I em andamento ou já executados pelas empresas Eletrobras. Outras três grandes ações foram relevantes: i) consolidação e integração da Rede de Laboratórios do Sistema Eletrobras – RELASE; ii) estruturação do Caderno de Indicadores de Resultados de Projetos de P&D+I e iii) conclusão do curso de Gestão Estratégica da Inovação Tecnológica, ministrado pela Universidade Estadual de Campinas (Unicamp) em 2009 e 2010 para diversos colaboradores.



## Sistema de inovação Eletrobras

O Sistema de Inovação Eletrobras constitui-se em iniciativas corporativas com o objetivo de disseminar a cultura de inovação nas empresas Eletrobras.

Em 2010 foi criada na Eletrobras  *Holding* a Ação de Sensibilização para Inovação voltada aos empregados. Essa ação é destinada a criar e estimular a formação de uma cultura de inovação no âmbito de todas as Empresas Eletrobras. Foram realizadas na Eletrobras  *Holding* 28 turmas e sensibilizados 350 empregados. Está em curso o planejamento para levar as ações de sensibilização para as demais Empresas da Eletrobras.

Para registro das ideias dos empregados que participaram da ação de Sensibilização para Inovação, encontra-se disponível na extranet da Eletrobras  *Holding* o Sistema de Idéias Inovadoras - SIN, na seção de Tecnologia.

Outra iniciativa das empresas Eletrobras para a valorização da cultura de inovação é o Prêmio Mui-raquitã de Inovação Tecnológica da Eletronorte. Este prêmio é um instrumento de fomento à inovação contínua e de valorização dos colaboradores inventores e aos gestores de projetos de P&D, refletindo na promoção de inovações nos processos, alcançando resultados tangíveis e intangíveis capazes de refletir economicamente na empresa e premiá-los pelo esforço dedicado na promoção da inovação.

## Relase

A Rede de Laboratórios do Sistema Eletrobras - RELASE é o resultado da união de esforços das empresas Eletrobras, capitaneadas pela  *Holding*, visando estimular e promover a criação de uma rede nacional de laboratórios de metrologia, ensaios, pesquisa, desenvolvimento e inovação tecnológica, composta pelos laboratórios pertencentes às empresas Eletrobras.

O objetivo principal da RELASE é congrega os Laboratórios e Centros Tecnológicos das Empresas Eletrobras compartilhando e otimizando os conhecimentos e as práticas no campo da ciência, tecnologia e inovação, mediante ações integradas, contribuindo para o seu desenvolvimento.

Outro aspecto a destacar é que a RELASE se constitui na maior rede de tecnologia do setor elétrico da América Latina, considerando a quantidade de laboratórios e centros de tecnologia (cerca de 90) que a integram além do conjunto de competências disponibilizadas e da abrangência geográfica.

A RELASE, constituída como Rede de Tecnologia Preferencial, não exclusiva, será um instrumento poderoso para a operacionalização e suporte dos projetos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação no âmbito das Empresas Eletrobras. Considerando-se que este conjunto de empresas se constitui no 2º maior investidor institucional em P&D do Brasil, espera-se com esta ação uma maior geração de benefícios para as Empresas Eletrobras, decorrente da otimização possível pelo trabalho em rede.

## Contribuições para o desenvolvimento regional

O Centro de Excelência em Energia do Acre – CEEAC é uma associação, sociedade civil sem fins lucrativos, da qual serão associados fundadores a Eletrobras, a Universidade Federal do Acre, a Fundação de Apoio e Desenvolvimento ao Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária no Acre, e os parceiros privados Santo Antônio Energia, Energia Sustentável do Brasil, Interligação Elétrica do Madeira, Norte Brasil Transmissora de Energia, Alstom Hidro Energia Brasil, Areva T&D Brasil, Siemens, Andritz Hydro Brasil, Voith Hydro e Inverall Construções e Bens de Capital (Impsa). O CEEAC também está aberto a receber novos associados públicos ou privados que mostrarem interesse em participar desta iniciativa.

O CEEAC está sendo constituído com o objetivo de atender à necessidade de capacitação profissional e de pesquisas na área de energia na Região Amazônica, com ênfase inicial na geração de energia elétrica utilizando turbinas tipo “bulbo”, na transmissão de energia em corrente contínua e na gestão da relação entre energia e ambiente. Visa também a capacitar profissionais em Engenharia Elétrica, de Energia, Mecânica e Ambiental, e também em TI, para atender às atividades de engenharia, operação e manutenção das instalações que serão construídas no norte do país, estimulando, dessa forma, o desen-

volvimento de pesquisas tecnológicas e a fixação de profissionais locais, na região.

Temos ainda, o parque implantado pela Itaipu Binacional- PTI em 2003, que é um espaço criado para o conhecimento, mas onde também circula a inovação, o livre pensar e as ações pioneiras nas áreas econômica, social, tecnológica e de produção científica. É também um parque único no Brasil por apresentar no mesmo espaço uma incubadora empresarial, laboratórios de última geração, plataforma de ensino a distância e projetos educacionais em todos os níveis, inclusive abrigoando um Centro de Engenharias e Ciências Exatas da Universidade Estadual do Oeste do Paraná (Unioeste). O PTI foi criado para ser um gerador de emprego e renda, oferecendo infraestrutura física e tecnológica, suporte operacional e capacitação para o desenvolvimento de empresas com produtos e serviços inovadores. Mantém diversas parcerias, na área ambiental, em pesquisas científicas, turismo sustentável, produção de conhecimento e qualidade de vida. Também é um centro de referência em estudos da água. O PTI é parceiro do Programa Hidrológico Internacional da UNESCO.

## Eficiência energética

O Sistema Eletrobras deu passos significativos no âmbito da eficiência energética em 2010, com a criação do Comitê Integrado de Eficiência Energética e a aprovação da sua Política de Eficiência Energética. Ao longo do ano, R\$ 1.679.552,14 foram investidos em projetos de produção de biodiesel e diesel vegetal, destinados à geração de eletricidade em regiões isoladas; implantação de laboratórios; levantamento de potencial eólico; assim como na continuidade de projetos da Rede Brasil de Tecnologia, iniciados em 2007.

## Programa de Eficiência Energética das Empresas Eletrobras Distribuição

As empresas de distribuição do Sistema Eletrobras, de acordo com a Lei 9991/00, aplicam 0,5 % de sua receita operacional líquida em projetos voltados para o combate ao desperdício de energia elétrica, cujas diretrizes são definidas pela própria lei e por



resoluções da Aneel. Em 2010, as empresas de distribuição do Sistema Eletrobras passaram a adotar protocolos de medição e verificação em seus projetos de eficiência energética.

## Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (Cepel)

Tendo sido criado em 1974 com o objetivo de formar uma infra-estrutura de pesquisa para o desenvolvimento da tecnologia avançada em equipamentos e sistemas elétricos no país, o Cepel é o principal executor dos programas e projetos de P&D+I para o Sistema Eletrobras. Possui um extenso acervo de metodologias e programas computacionais, utilizados em todo o setor elétrico e aplicados ao planejamento da expansão da geração e transmissão, à operação de sistemas hidrotérmicos interligados e à operação da rede básica. Apoia ainda, importantes programas e projetos governamentais, como Luz para Todos, Proinfa, Procel e o

Programa Nacional de Iluminação Pública e Sinalização Semafórica Eficiente – Procel Reluz.

O Cepel conta com uma rede de 30 laboratórios, utilizados para apoiar projetos de pesquisa e desenvolvimento, realizar ensaios de tipo e desenvolvimento de produtos, análises periciais e de conformidade para certificação. Desenvolve estudos e pesquisas que geram tecnologias de transmissão, as quais têm permitido: aumento de capacidade; melhoria de traçados de linhas e redução de faixas de passagem; monitoramento e diagnóstico de equipamentos; conservação e uso eficiente de energia e, metalurgia e materiais.

Em 2010, para garantir o financiamento dos projetos de pesquisa do Cepel, as empresas Eletrobras disponibilizaram, por meio de contribuição anual, recursos da ordem de R\$ 125 milhões, sendo R\$ 16 milhões como investimento em infra-estrutura. A seguir, são destacados importantes projetos corporativos de P&D+I desenvolvidos pelo Cepel para as empresas Eletrobras.

### Cepel: projetos corporativos de Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D+I) para as empresas Eletrobras

#### ÁREA DE PESQUISA

QTDE.

Planejamento da Expansão da Geração e da Transmissão

5

Meio Ambiente

5

Hidrologia Estocástica, Recursos Hídricos e Ventos

4

Planejamento da Operação Energética

5

Planejamento, Operação e Análise de Redes

8

Tecnologias Scada/Ems – Sage

6

Automação Local e Análise de Perturbações

2

Tecnologias de Transmissão

11

Metalurgia e Materiais

7

Monitoramento e Diagnóstico de Equipamentos e Instalações

16

Conservação e Uso Eficiente de Energia

14

Energias Renováveis e Geração Distribuída

6

Distribuição, Medição de Energia e Combate a Perdas

3

Técnicas Computacionais Aplicadas à Área Energética

2

Análise Financeira de Projetos e Tarifas

1

Confiabilidade

1

Qualidade de Energia

2

Integração de Base de Dados

1

**TOTAL**

**99**

## 4.5- Gestão da Marca

Em maio de 2008, a Eletrobras iniciou um conjunto de grandes iniciativas para adoção de um reposicionamento estratégico visando à implementação de uma nova visão de futuro. O fortalecimento da *holding* e suas empresas foram baseados em três pilares: Integração, Competitividade e Rentabilidade. Nesse contexto, a Eletrobras estabeleceu novas políticas e processos de trabalho visando a obtenção de melhores resultados para seus *stakeholders*: clientes, governo, acionistas, público interno e parceiros estratégicos, entre outros.

Dentre as diversas iniciativas importantes existentes estava a construção de uma plataforma integrada onde se destacavam as definições de um Plano Estratégico, de uma Estratégia de Marcas e de um Plano de Comunicação.

Considerando que o plano estratégico, tinha como diretriz o fortalecimento da Eletrobras por meio de uma gestão alinhada com suas empresas para ganhar mais rentabilidade e competitividade, a companhia precisava posicionar-se perante os seus públicos para ter sua imagem percebida como um grupo empresarial unido; uma organização de tradição, sucesso e credibilidade.

O cenário identificado, no entanto, não era favorável. Algumas marcas no Sistema Eletrobras estavam fragilizadas, destituídas de personalidade e de um direcionamento único, incluindo a marca da própria *holding* – a Eletrobras. A arquitetura de marcas das empresas à época era uma evidência dessa realidade, pois não possuía qualquer alinhamento visual e não apresentava a grande corporação brasileira de energia com projeção internacional desejada pelo governo federal.

Diante disso, foi iniciado um projeto de *branding* para construir não só uma nova marca, um novo símbolo, mas uma estratégia de marca que apoiasse a estratégia de negócios da empresa e fosse referência para a construção de uma estratégia de comunicação com todos os seus públicos de interesse.

### PLATAFORMA ESTRATÉGICA PARA O REPOSICIONAMENTO DAS EMPRESAS ELETROBRAS



TENDO COMO BASE AS DIRETRIZES PREVISTAS PELO PLANO ESTRATÉGICO DO SISTEMA ELETROBRAS, A COMPANHIA PRECISAVA POSICIONAR-SE COMO UM GRUPO EMPRESARIAL UNIDO, UMA ORGANIZAÇÃO DE TRADIÇÃO, SUCESSO E CREDIBILIDADE.

Os trabalhos foram iniciados em agosto de 2009 e, durante nove meses foram desenvolvidos por profissionais de planejamento estratégico e de comunicação empresarial, contando ainda com o apoio de consultoria especializada em *branding*.

Para subsidiar os estudos, a empresa e a marca passaram por um diagnóstico para evidenciar a forma como todos os seus públicos se relacionavam com elas. Aqui foram relevantes a visão interna, a percepção do público externo e a análise do mercado e dos concorrentes extraídas de pesquisas e entrevistas com formadores de opinião, dirigentes e executivos das empresas da Eletrobras, e ainda, consumidores de todas as classes sociais nas principais capitais do país.

Com os dados provenientes do diagnóstico, foi construída uma estratégia de marca que definiu sua essência (ou o DNA da empresa), seu discurso e posicionamento. Com base nesses elementos, foram definidos um universo associativo e visual proprietário para Eletrobras e suas empresas e, em seguida, desenhadas as novas marcas e a arquitetura de marcas que representariam de forma consistente a mudança de posicionamento empresarial.

Os principais elementos dessa estratégia integram o ferramental de gestão da marca e estão conceituados a seguir.

## A ESTRATÉGIA E A MARCA – UM FERRAMENTAL DE GESTÃO

### ESSÊNCIA DA MARCA

É o que a empresa entende como sendo sua razão de ser mais essencial, seu DNA.

Essência  
Pilares de personalidade

### DISCURSO DA MARCA

Expressa a essência da empresa. É a manifestação tangível da identidade corporativa

Discurso da marca  
Potencial

### POSICIONAMENTO

Define a postura da marca e a maneira como ela quer ser percebida

Para quem é?  
Qual é o mercado?  
Diferencial?  
Credenciais?

### MARCA

Identidade visual que traduz as associações construídas

Marca  
Identidade visual  
Arquitetura da Marca  
Slogan





Em termos de conteúdo contido na estratégia, a essência construída para a marca, e expressa no seu discurso, define a Eletrobras como uma empresa cada vez mais próxima das pessoas, sendo essencial para suas vidas, por contribuir fortemente para garantir a segurança do abastecimento de energia que todos precisam. É uma empresa multiplicadora, sempre aberta a parcerias e que tem a força de um grupo unido presente em todas as regiões do país. Suas conquistas mostram que ela está em evolução constante, investindo em crescimento sustentável, novas tecnologias e comprometida, de maneira responsável, com o desenvolvimento sócioeconômico do país.

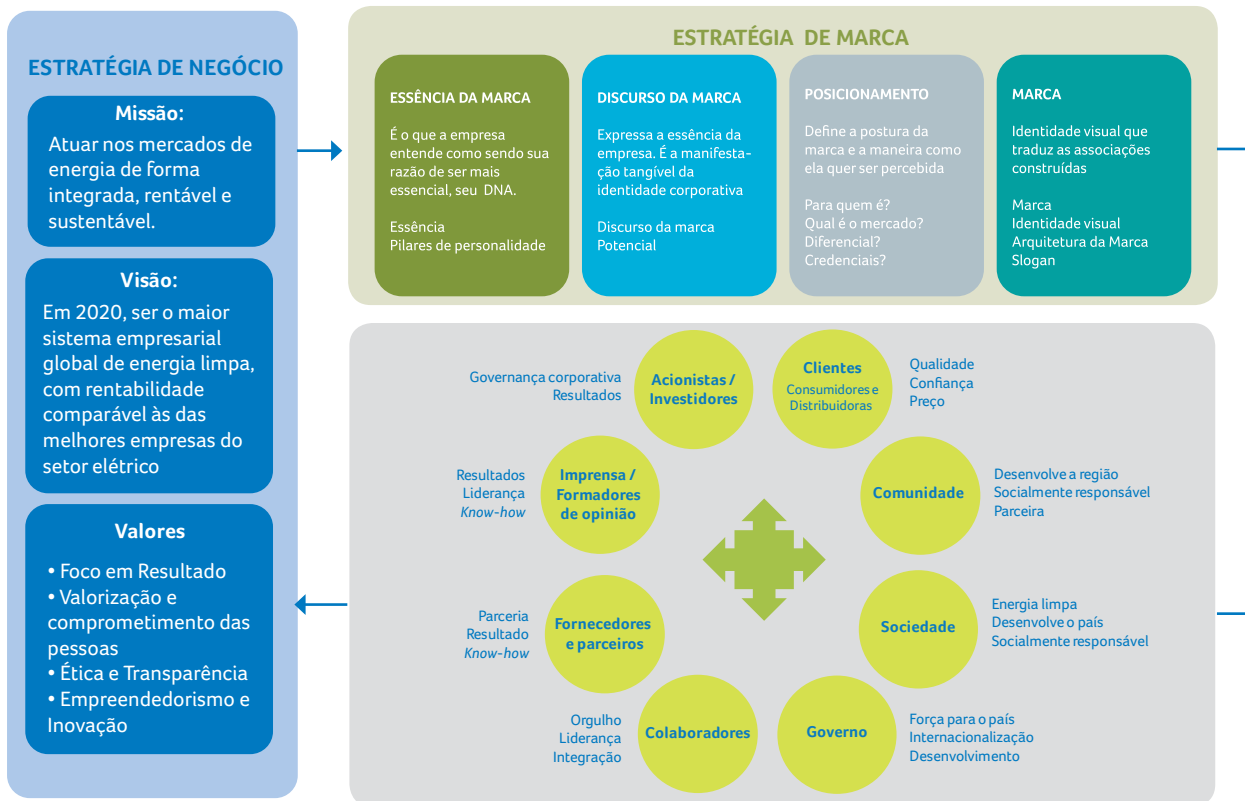
O posicionamento da marca, por sua vez, define a Eletrobras como “uma empresa global de energia para todas as pessoas, parceiros e clientes que têm responsabilidade com o futuro do planeta. Porque tem a matriz energética, mais de 90% limpa e renovável, uma sólida experiência em empreendimentos de grande porte, universalização do acesso à energia e um sistema de transmissão único no mundo.”

Como decorrência desse posicionamento contido na estratégia de marca, as linhas gerais para alinhamento da estratégia de comunicação junto aos públicos de interesse da empresa foram reformuladas para promover entregas específicas segundo as características de cada *stakeholder*, como pode ser visto abaixo.

## A ESTRATÉGIA DE COMUNICAÇÃO E SEUS PÚBLICOS – UMA NOVA CONSTRUÇÃO



Em resumo, a integração das estratégias de negócio, marca e comunicação ficou assim representada.



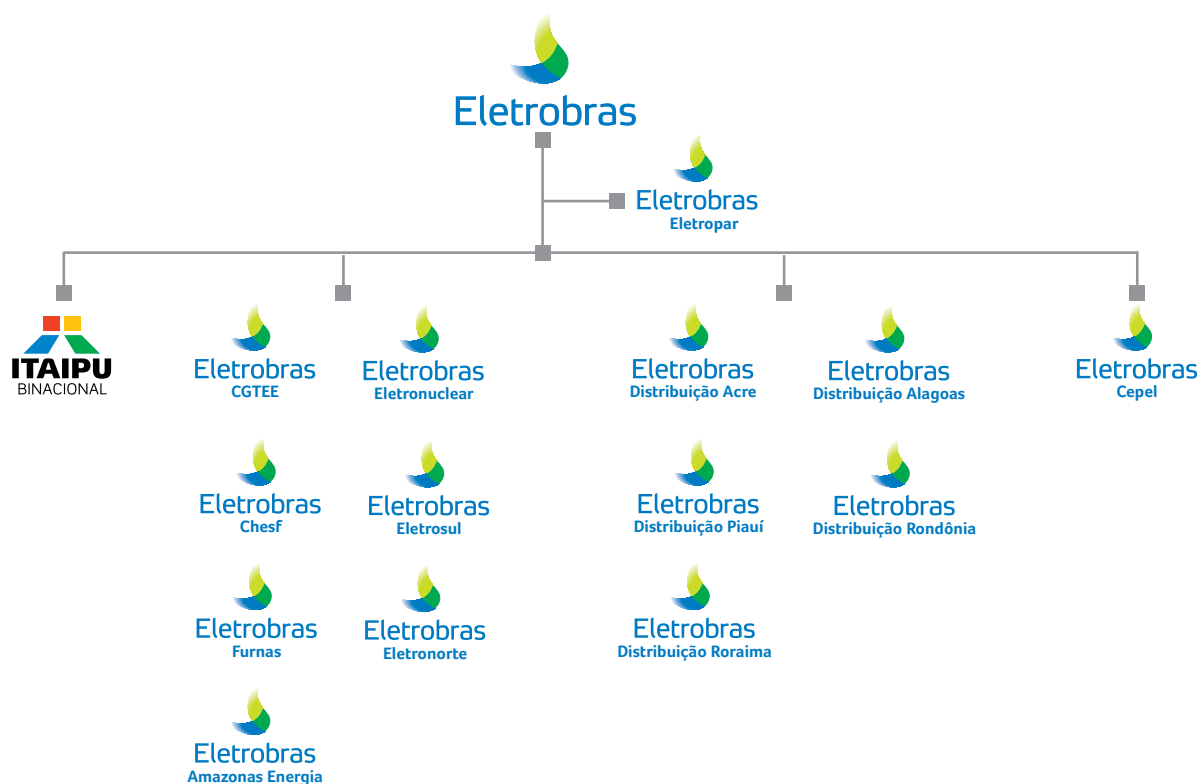
O diagrama acima demonstra como a integração e a dinâmica constante entre as estratégias de negócio, marca e comunicação podem ser aliados poderosos para o estabelecimento de novas estratégias comerciais para gerar valor aos clientes, entregar preço e qualidade, bem como estabelecer uma relação de confiança que deve ser permanentemente cultivada.

Em relação aos investimentos, a Eletrobras aportou, no segundo semestre de 2009 e durante o ano de 2010, cerca de R\$ 27,8 milhões em diferentes ações. Estima-se que em 2011 haverá otimização do retorno dos investimentos, uma vez que todas

as empresas aportarão recursos em uma marca única. O montante previsto para esse exercício é de R\$ 27 milhões.

A arquitetura de marcas, implantada em 22/03/2010, a seguir apresentada, já repercutiu favoravelmente junto ao mercado. Um ano depois do seu lançamento o valor da marca da Eletrobras subiu de forma representativa. Segundo a conceituada empresa inglesa Brand Finance, a Eletrobras passou da 37ª posição, em 2010, para a 9ª, dentre as marcas mais valiosas do Brasil, alcançando o valor de US\$ 2,7 bilhões.

**A MARCA ELETROBRAS FOI PENSADA, DESENVOLVIDA E PROJETADA PARA FAZER PARTE DE UM MERCADO GLOBAL E FUNCIONAR COMO UM ABRE-ALAS DA IMAGEM CORPORATIVA, TORNANDO MAIS RÁPIDA A PERCEÇÃO PELOS CLIENTES.**



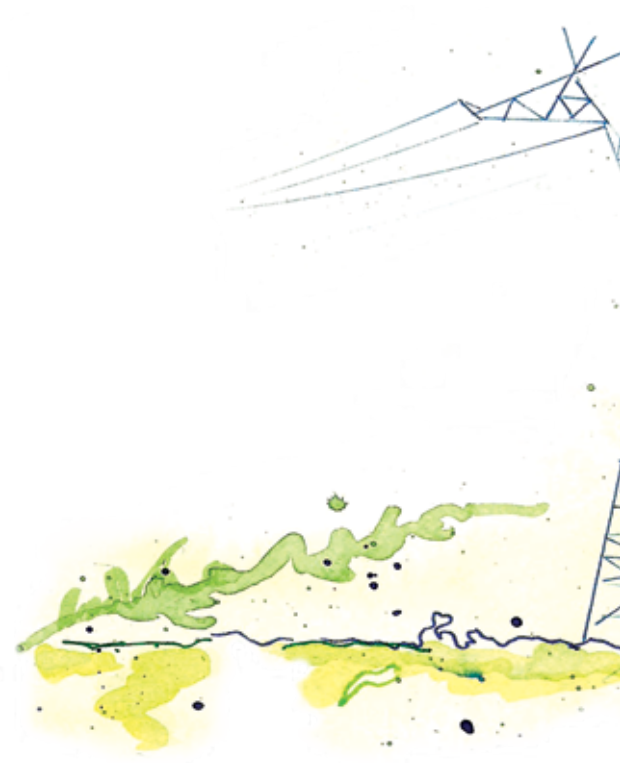
Em síntese a marca Eletrobras foi pensada, desenvolvida e projetada para fazer parte de um mercado global, com a capacidade de criar valor para os *stakeholders*. Neste sentido, deve funcionar como um abre-alas da imagem corporativa tornando mais rápida a percepção pelos clientes.

## 4.6 - Gestão de Fundos e Programas Setoriais de Governo

### Reserva Global de Reversão (RGR)

A Reserva Global de Reversão (RGR) foi criada pela Lei 5.655/1971 com a finalidade de prover recursos para os casos de reversão e encampação de serviços de energia elétrica. Os recursos, enquanto não utilizados para os fins a que se destinam, são aplicados na concessão de financiamentos destinados à expansão do setor elétrico brasileiro, melhoria do serviço e na realização dos programas do governo federal. Com o advento da Lei 12.431/2011, a cobrança das quotas da RGR foi prorrogada até o final do exercício de 2035.

Na condição de gestora dos recursos oriundos da RGR, a Eletrobras aplicou no exercício financeiro de 2010 o montante de R\$ 1.634 milhões. A movimentação referente aos ingressos e às aplicações desses recursos está apresentada nos quadros a seguir:

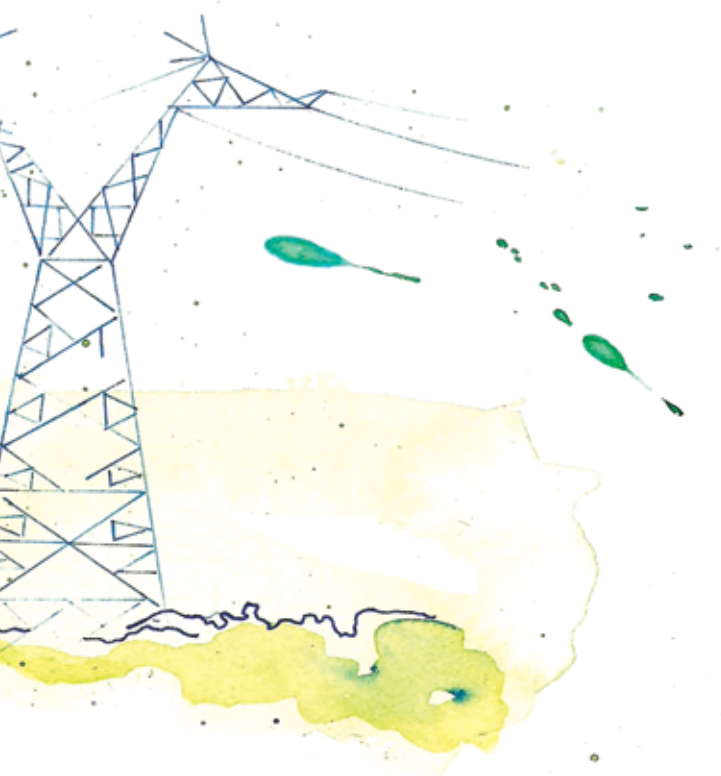


## Ingressos e aplicações em 2010 (RGR)

MOVIMENTAÇÃO		EM R\$ MILHÕES
Ingressos:		3.126
Arrecadação de quotas		1.590
Outros		1.536
Aplicações:		1.634
Financiamentos		1.049
Outras		585
Região	Financiamento Liberado - R\$ milhões	%
Norte	320	30,5
Nordeste	166	15,8
Centro-Oeste	138	13,2
Sul	248	23,6
Sudeste	177	16,9
<b>TOTAL</b>	<b>1.049</b>	<b>100,0</b>

## Linhas de crédito

PROGRAMA	LIBERAÇÕES - R\$ MILHÕES	%
Luz para Todos	454	43,3
Reluz/Conservação	45	4,3
Geração	184	17,5
Transmissão	279	26,6
Distribuição	72	6,9
Revitalização de Parques Térmicos	15	1,4
Outros	0	0,0
<b>TOTAL</b>	<b>1.049</b>	<b>100,0</b>



## Conta de Desenvolvimento Energético – CDE

A CDE foi criada pela Lei 10.438/2002, com o objetivo de promover o desenvolvimento energético dos estados e a competitividade da energia produzida a partir de fontes eólica, pequenas centrais hidrelétricas, biomassa, gás natural e carvão mineral nacional, nas áreas atendidas pelos sistemas interligados. Promove também a universalização do serviço de energia elétrica em todo o território nacional.

Para compensar as concessionárias de energia elétrica pela redução de receitas oriundas do atendimento aos consumidores da subclasse residencial baixa renda, foi criada a subvenção econômica, com recursos da Conta de Desenvolvimento Energético (CDE). Em 2010, foram liberados, a título de subvenção, R\$ 3.247 milhões, sendo R\$ 1.679 milhões para baixa renda, atendendo a diversas concessionárias de distribuição de energia elétrica e R\$ 1.568 milhões para o Programa Luz para Todos.

## INGRESSOS E APLICAÇÕES EM 2010 (CDE): MOVIMENTAÇÃO

### INGRESSOS: CDE+UBP+MULTAS ANEEL:

ARRECADAÇÃO DE QUOTAS

OUTROS

### APLICAÇÕES:

SUBVENÇÃO LUZ PARA TODOS

SUBVENÇÃO BAIXA RENDA

OUTRAS

R\$ MILHÕES

3.976

3.127

849

3.846

1.568

1.679

599

## Conta de Consumo de Combustível (CCC)

O fundo CCC foi criado na década de 70 para atender ao Sistema Interligado Nacional, passando a considerar a cobertura dos sistemas isolados em 1992. Tendo inicialmente a finalidade de cobrir parte dos custos com a aquisição de combustíveis, passou também a considerar, a partir de 1998, a cobertura com os empreendimentos sub-rogados ao fundo, com intuito de buscar a economicidade e a substituição de derivados de petróleo.

Em julho de 2009, foi editada a MP 466/2009, que deu origem à Lei 12.111/2009, regulamentada pelo Decreto 7.246/2010, que dispõe sobre os serviços de energia elétrica nos sistemas isolados e que alterou diversos dispositivos legais relacionados ao fundo setorial CCC. Em linhas gerais, a Lei determina que o Fundo Setorial CCC, que hoje reembolsa parte dos custos com combustível, passe a reembolsar parte do custo da geração de energia. Importante destacar que, a partir da Lei 12.111/2009, não há mais previsão de data para o encerramento das atividades do fundo setorial CCC.

Em 2010, o fundo operou apenas na cobertura de parte dos custos com combustíveis e dos empreendimentos sub-rogados, uma vez que a normatização da lei ainda não foi concluída pela Aneel. Para tal, foram arrecadados, por meio das quotas mensais das empresas distribuidoras, transmissoras e permissionárias, cerca de 3,9 bilhões de reais. Esse valor, com o acréscimo de cerca de 130 milhões de reais, provenientes de multas, parcelamentos, aplicações

e outros, permitiu repasses da ordem de 3,6 bilhões de reais, sendo 120 milhões de reais para as sub-rogações e o restante para os combustíveis.

A diferença entre o valor arrecadado e o valor reembolsado foi direcionada para uma conta de reserva, como determinado pela Aneel, iniciando a formação de um fundo para o pagamento das diferenças devidas quando da aplicação da Lei 12.111/2009.

## Destaques do Procel Reluz

Com investimentos de R\$ 33,1 milhões (R\$ 24,8 milhões da Eletrobras) em 2010, o Procel Reluz beneficiou dez municípios, tornando eficientes 89.559 pontos de iluminação, o que resultou na economia de 29,9 mil MWh/ano e na redução da demanda em 6,8 mil kW de energia. Desde o início do programa, com investimento da ordem de R\$ 510 milhões, mais de 2,34 milhões de pontos foram eficientizados, proporcionando economia de 827 mil MWh/ano de energia e redução de 190,8 mil kW no horário de ponta do sistema elétrico.

Em 2010, destaca-se o aumento de 74% nos valores financeiros da carteira de projetos do programa, que nos últimos doze meses passou de R\$ 371,6 milhões para R\$ 646,6 milhões. Os recursos da RGR liberados pela Eletrobras ultrapassaram R\$ 45 milhões, representando um aumento de 61% em relação ao mesmo período de 2009.



### Procel Reluz: ações e impactos, por região

	CENTRO-OESTE	NORTE	NORDESTE	SUL	SUDESTE	TOTAL
Recursos investidos (R\$ milhão)	2,787	-	1,762	8,275	20,278	33,102
Número de pontos eficientizados	7.891	-	4.058	27.114	50.496	89.559
Redução na demanda de energia (kW)	491	-	125	2.857	3.350	6.823

### Programa Nacional de Universalização do Acesso e Uso de Energia Elétrica – Luz para Todos

Mais de dois milhões de pessoas no meio rural brasileiro foram beneficiadas em 2010 pelo Programa Luz para Todos, com a realização de 419.204 novas ligações. Isso corresponde à consecução de 72,5% da meta global de 578.429 ligações assumida para 2010, computados os compromissos dos executores com a Eletrobras e governos estaduais.

### Ligações contratadas até 31/12/2010 no âmbito do Luz para Todos, incluindo agentes executores e Eletrobras

REGIÃO	PROGRAMAS DE OBRAS	PROJETOS ESPECIAIS	TOTAL
Norte	504.990	297	505.287
Nordeste	1.317.035	51	1.317.086
Centro-Oeste	445.802	-	445.802
Sudeste	202.307	-	202.307
Sul	184.402	-	184.402
<b>BRASIL</b>	<b>2.654.536</b>	<b>348</b>	<b>2.654.884</b>

O Programa Luz para Todos recebeu investimentos de R\$ 2,03 bilhões, sendo R\$ 1,57 bilhão em recursos da CDE e R\$ 0,46 bilhão da RGR. Recursos adicionais de R\$ 7,15 milhões, oriundos da CDE, foram investidos em Projeto Especiais, para atendimento de 348 unidades consumidoras em localidades de difícil acesso e distantes das redes de distribuição de energia elétrica, por meio de geração descentralizada de fontes renováveis de energia e da construção de pequenos trechos de rede de distribuição.

Recursos contratados até 31/12/2010, no âmbito do Programa Luz para Todos, por região (R\$ milhões)

REGIÃO	PROGRAMAS DE OBRAS			PROJETOS ESPECIAIS	TOTAL
	Conta de Desenvolvimento Energético (CDE)	Reserva Global de Reversão (RGR)	CDE + RGR	CDE	
Norte	2,963,87	0,318,40	3,282,27	6,07	3,288,34
Nordeste	5,161,84	0,842,45	6,004,29	1,08	6,005,37
Centro-Oeste	0,765,48	0,590,60	1,356,08	-	1,356,08
Sudeste	0,850,85	1,194,66	2,045,51	-	2,045,51
Sul	0,336,97	0,495,94	0,832,91	-	0,832,91
BRASIL	10,079,01	3,442,05	13,521,06	7,15	13,528,21

Recursos liberados até 31/12/2010, no âmbito do Programa Luz para Todos, por região (R\$ milhões)

REGIÃO	PROGRAMAS DE OBRAS			PROJETOS ESPECIAIS	TOTAL
	Conta de Desenvolvimento Energético (CDE)	Reserva Global de Reversão (RGR)	CDE + RGR	CDE	
Norte	2,050,22	0,234,97	2,285,19	1,23	2,286,42
Nordeste	3,915,29	0,692,00	4,607,29	0,00	4,607,29
Centro-Oeste	0,575,61	0,461,66	1,037,27	-	1,037,27
Sudeste	0,558,56	0,768,97	1,327,53	-	1,327,53
Sul	0,259,74	0,358,73	0,618,47	-	0,618,47
BRASIL	7,359,42	2,516,33	9,875,75	1,23	9,876,98

### Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia (Proinfa)

O Proinfa cumpriu seu objetivo principal: aumentar a participação no SIN da energia elétrica produzida por usinas eólicas, de biomassa e por pequenas centrais hidrelétricas. Sua implantação contribuiu para a diversificação da matriz energética, promoveu a geração de cerca de 150.000 empregos diretos e indiretos em todo o país, proporcionando grandes demandas industriais e internalização de tecnologia de ponta.

Em 2010, 21 empreendimentos entraram em operação comercial, adicionando 451,61 MW de potência ao Sistema Eletrobras.

### Empreendimentos que entraram em operação em 2010, no âmbito do Proinfa

EMPREENDIMENTOS	QUANTIDADE	CAPACIDADE MW
Pequenas centrais hidrelétricas	6	94,20
Usinas de biomassa	1	36,00
Usinas eólicas	14	321,41
<b>TOTAL</b>	<b>21</b>	<b>451,61</b>

Com esses novos empreendimentos, o Proinfa conta, até o final de 2010, com 113 usinas implantadas, o que representou a inserção de mais 2.484,07 MW de capacidade instalada no país.

### Empreendimentos em operação até 31/12/2010, no âmbito do Proinfa

EMPREENDIMENTOS	QUANTIDADE	CAPACIDADE MW
Pequenas centrais hidrelétricas	53	1.049,74
Usinas de biomassa	20	540,34
Usinas eólicas	40	893,99
<b>TOTAL</b>	<b>113</b>	<b>2.484,07</b>

O Proinfa teve um papel importante no impulso das energias renováveis, em especial a energia eólica, cuja capacidade instalada passou, em pouco mais de quatro anos, de cerca de 22 MW para cerca de 894 MW, até dezembro de 2010.







# GOVERNANÇA CORPORATIVA

A GOVERNANÇA CORPORATIVA DA ELETROBRAS BASEIA-SE NAS MELHORES PRÁTICAS: TRANSPARÊNCIA, EQUIDADE, PRESTAÇÃO DE COMPRAS E RESPONSABILIDADE CORPORATIVA.

Esses princípios refletem a preocupação com a rentabilidade, a sustentabilidade e a credibilidade junto aos *stakeholders*.





# 5. Governança Corporativa

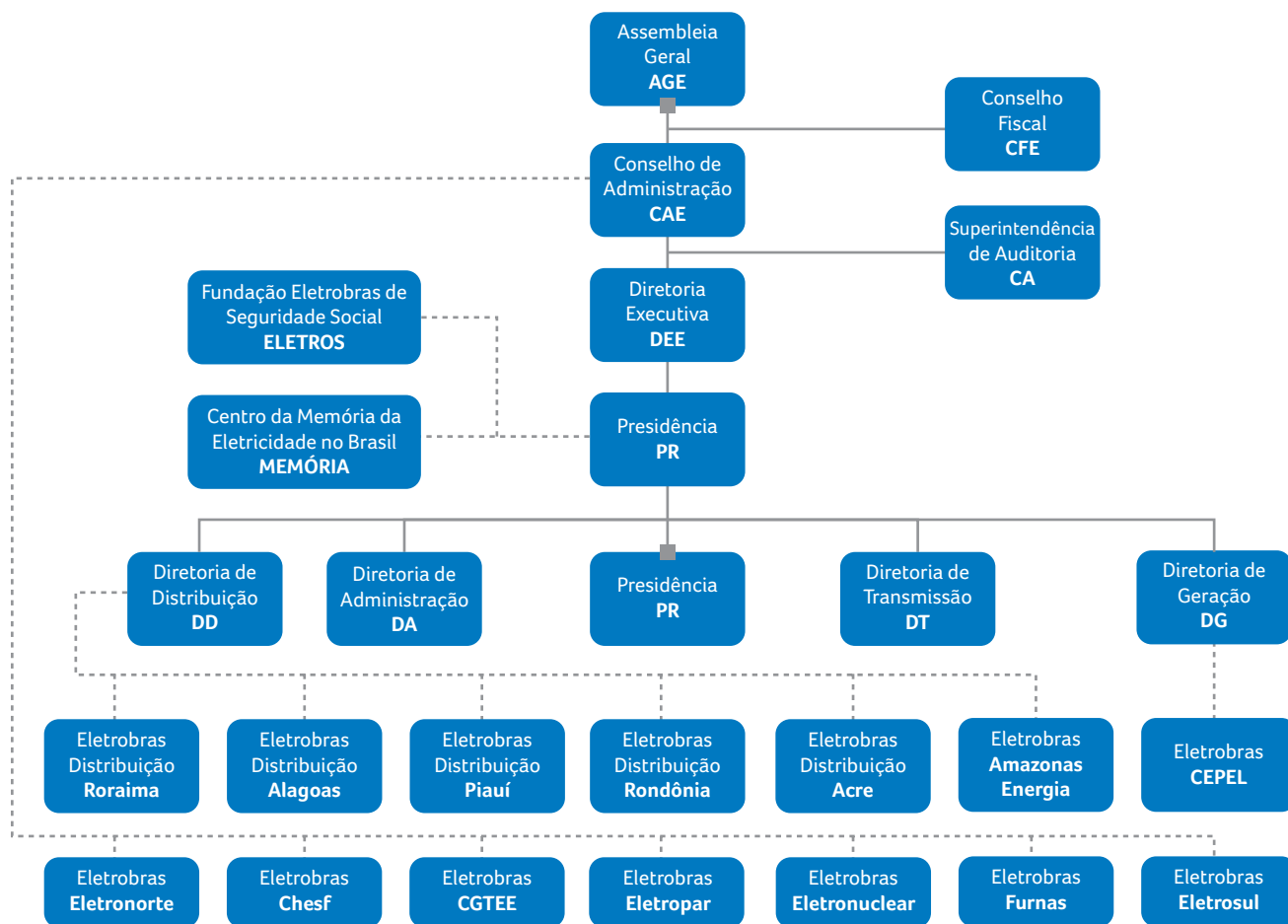
## 5.1- Gestão Modelo de Governança Adotado

O modelo de governança corporativa adotado pela Eletrobras baseia-se em princípios éticos e está em consonância com as melhores práticas de governança: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Esses princípios refletem não só a preocupação com o atendimento aos requisitos de rentabilidade e

sustentabilidade, mas também o desafio contínuo de reforçar a credibilidade junto aos seus *stakeholders* – acionistas, clientes, governo e sociedade, entre outros – mostrando a transparência da gestão e a atenção com os interesses desses públicos, concentrando esforços para gerar benefícios e melhorar esse relacionamento.

ORGANOGRAMA CONTEMPLANDO O MODELO DE GOVERNANÇA



----- Vinculação  
 — Subordinação

A governança é constituída por uma estrutura formal: a Assembleia Geral de Acionistas (AG), o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a Diretoria Executiva, existindo clara definição dos papéis e responsabilidades dos órgãos de gestão.

O Conselho de Administração da Eletrobras (CAE) é um órgão colegiado com funções deliberativas, eleito pela Assembleia Geral dos Acionistas. O Conselho de Administração é composto por até dez membros, sendo sete indicados pelo ministro de Estado de Minas e Energia; um pelo ministro de Estado de Planejamento, Orçamento e Gestão; um eleito pelos acionistas minoritários e um em votação em separado, excluído o acionista controlador, pelos acionistas titulares de ações preferenciais sem direito a voto, que representam, no mínimo, 10% do capital social.

O mandato dos conselheiros é de um ano, correspondendo a um exercício social, com possibilidade de reeleição. O Conselho de Administração se reúne ordinariamente uma vez por mês e extraordinariamente sempre que necessário. Em 2010, foram realizadas 15 reuniões do Conselho de Administração. As reuniões são deliberadas por maioria de votos, podendo o estatuto fixar matérias que devem ser aprovadas por quórum qualificado.

O Conselho Fiscal é permanente e, entre outros atos, compete a ele fiscalizar as ações dos administradores da companhia e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários. Compõe-se de até cinco membros e respectivos suplentes, dentre eles um conselheiro especialista financeiro, atendendo às exigências legais recomendadas pela *Securities and Exchange Commission* (SEC). Os cinco conselheiros são eleitos pela Assembleia-Geral Ordinária, para o mandato de um ano (permitida a recondução), sendo três indicados pelo acionista majoritário, dentre eles um indicado pelo ministro de Estado da Fazenda, que representa o Tesouro Nacional; um pelos detentores de ações minoritárias ordinárias; e outro pelos detentores de ações preferenciais. Suas reuniões são mensais e, quando necessário, são realizadas reuniões conjuntas com o Conselho de Administração. Em 2010, foram realizadas 12 reuniões do Conselho Fiscal.

A Diretoria Executiva em 2010 era composta por seis Diretorias: Presidência, Diretoria de Administração, Diretoria de Distribuição, Diretoria de Planejamento e Engenharia, Diretoria Financeira e de Relações com Investidores e Diretoria de Tecnologia. Com funções estabelecidas no Estatuto Social e reuniões semanais

## O CÓDIGO DE ÉTICA ÚNICO DAS EMPRESAS ELETROBRAS DEFINE OS COMPROMISSOS QUE DEVEM NORTEAR O COMPORTAMENTO DE TODOS OS COLABORADORES.

à Diretoria Executiva compete a direção geral da Eletrobras, respeitadas as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração.

### Destaque de Realizações em 2010

Para atendimento de compromissos e metas de sustentabilidade, em 2010 foi elaborado o Código de Ética Único das Empresas Eletrobras. O novo código define os princípios éticos e os compromissos de conduta que devem nortear o comportamento de todos os colaboradores e balizar as diretrizes corporativas no relacionamento com todos os *stakeholders*.

Com o objetivo de melhorar a comunicação com seu público, fundamentada nos princípios da transparência e na busca contínua do aperfeiçoamento das melhores práticas de gestão empresarial, a empresa reformulou seu *website*, divulgando informações de seu compromisso com a sustentabilidade nos seus negócios, englobando aspectos sociais, ambientais, econômico-financeiros e de governança corporativa.

Para facilitar o acesso e a consulta de informações, contempladas em estatutos, regimentos, políticas, código de ética, normas e procedimentos, a Eletrobras criou o Código das Práticas de Governança Corporativa, que demonstra o comprometimento da companhia com as melhores práticas de gestão.

Corroborando a implementação das melhores práticas de governança corporativa, alguns acontecimentos marcaram o ano de 2010, tais como: a revisão do Regimento Interno do Conselho de Administração, que incorporou alterações como o monitoramento de tempo e temas das reuniões de Conselho. Essas reuniões passaram a ser divididas em dois blocos: discussões de temas estratégicos e matérias ordinárias em



cumprimento às regras estatutárias. Outra mudança ocorrida foi a realização de ao menos duas reuniões anuais com os auditores externos.

Também teve início a revisão do Estatuto Social da *holding* e de suas empresas subsidiárias. Nesse aspecto, as alterações promoveram a reformulação do conteúdo e a padronização dos textos. Em relação às alterações estatutárias, a Eletrobras alcançou um grande avanço com a edição da Lei 12.375, art. 15, publicada em 30.12.2010, que alterou o art. 5º da Lei 3.890-A, de 25.04.1961, dispensando a exigência de edição de Decreto Presidencial para reforma de seu Estatuto Social. Agora qualquer alteração estatutária encerra-se com a aprovação na Assembleia Geral.

Os critérios de remuneração de dividendos consignados em seu Estatuto Social estão em conformidade com as condições e os prazos previstos no Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível I da BM&FBovespa assinado pela Eletrobras. São assegurados aos acionistas detentores de ações ordinárias e preferenciais os direitos garantidos pela Lei 6.404/76 e pelo Estatuto Social da Eletrobras.

Conforme Instrução da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) nº. 358, de 3/1/2002, a companhia divulga em seu *website* o Manual de Divulgação e Uso de Informações Relevantes e a Política de Negociação de Valores Mobiliários de Emissão da Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras).

## 5.2- Membros dos Conselhos e Diretoria

(Posição de 31/12/2010)

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Márcio Pereira Zimmermann  
Presidente

Arlindo Magno de Oliveira  
Conselheiro independente

Virgínia Parente de Barros  
Conselheira independente

José Antonio Corrêa Coimbra  
José Antônio Muniz Lopes\*  
Lindemberg de Lima Bezerra  
Luiz Soares Dulci  
Wagner Bittencourt de Oliveira

*\* até fevereiro/2011. José da Costa Carvalho Neto a partir de fevereiro de 2011.*

### CONSELHO FISCAL

Édison Freitas de Oliveira  
Presidente

Charles Carvalho Guedes  
Especialista financeiro

Ana Lucia de Paiva Lorena Freitas  
Danilo de Jesus Vieira Furtado

### DIRETORIA EXECUTIVA

José Antonio Muniz Lopes\*  
Presidente

Miguel Colasuonno  
Diretor de Administração

Pedro Carlos Hosken Vieira  
Diretor de Distribuição

Valter Luiz Cardeal de Souza  
Diretor de Planejamento e Engenharia

Armando Casado de Araújo  
Diretor Financeiro e de Relações com Investidores

Ubirajara Rocha Meira  
Diretor de Tecnologia

*\* até fevereiro/2011. José da Costa Carvalho Neto a partir de fevereiro de 2011.*

### 5.3- Aspectos de Destaque no tema ética

Em setembro de 2010, o novo Código de Ética foi disponibilizado na intranet e internet e, a partir de dezembro, foi iniciada a entrega de exemplares impressos a todos os colaboradores e demais públicos de relacionamento das empresas Eletrobras. Ainda em 2010, foram publicadas versões em áudio, Braille e para visão subnormal, destinadas a portadores de deficiência visual e versões customizadas para fornecedores e investidores.

#### Conflito de interesses

Situações em que interesses particulares superpõem-se aos interesses públicos ou da coletividade configuram casos de conflito de interesse. O tema é endereçado de forma clara no Código de Ética, e denúncias sobre eventuais transgressões são tratadas pelas comissões de ética de cada empresa, que se reúnem mensalmente.

#### Concorrência desleal

Por se tratar de empresa prestadora de serviço de energia, bem de utilidade pública, regulado pelo governo, não há ações judiciais por concorrência desleal, práticas de truste ou monopólio contra as empresas do Sistema Eletrobras.

#### Corrupção

Mesmo estando preparada para prevenir casos de corrupção, a Eletrobras registrou apenas seis casos relacionados ao tema em 2010. Como previsto para toda denúncia encaminhada à empresa via Ouvidoria ou Comissão de Ética, ou ainda indicada por órgãos de controle externo, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a CGU. Todos os casos foram investigados e as medidas cabíveis foram tomadas.

#### Discriminação

Em 2010 foram identificados quatro casos de discriminação envolvendo *stakeholders* internos e/ou externos nas operações do Sistema Eletrobras. Desses, dois encontram-se sob investigação, um foi considerado improcedente e o outro gerou um Acordo de Conduta Pessoal e Profissional (ACPP), que será monitorado por dois anos e, mediante não-reincidência, o processo será arquivado.

#### Ouvidoria

As empresas do Sistema Eletrobras são dotadas de ouvidorias que funcionam como canais permanentes de comunicação entre a alta administração e seus vários públicos. Por meio delas são recebidos diversos tipos de manifestações, incluindo denúncias, desvios éticos, reclamações, entre outros.









A watercolor illustration of a dining room. In the foreground, there is a rectangular table with four chairs tucked under it. A single pendant lamp hangs from the ceiling. In the background, there is a window with a white frame and a yellow wall. The overall style is soft and artistic, with visible brushstrokes and a warm color palette of yellows, blues, and greens.

## DESEMPENHO ECONÔMICO

A ELETROBRAS, EM 2010, AUMENTOU SEUS ATIVOS DE MANEIRA EXPRESSIVA. A EMPRESA DETÉM CONCESSÃO OU AUTORIZAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO, DE FORMA DIRETA OU INDIRETA, DE MAIS DE 20.500 MW.

O Sistema Eletrobras desenvolve estudos de projetos de usinas hidrelétricas que somam cerca de 17.600 MW.

## 6. Desempenho Econômico

### 6.1- Cenário Econômico

#### Panorama Internacional

Após a desaceleração acentuada, em 2008, e a retração de 2%, em 2009, o crescimento do PIB mundial ganhou fôlego em 2010. O crescimento da economia internacional, em 2010, foi caracterizado pela forte recuperação das economias em desenvolvimento, que vêm liderando o processo de retomada da economia global. A recomposição da liquidez dos mercados de crédito, o reaquecimento dos preços das *commodities* e o bom desempenho de seus mercados domésticos, foram determinantes para o desempenho positivo dessas economias. Em contraste, a recuperação de boa parte dos países de renda mais elevada (como as economias do bloco europeu e as economias da Ásia Central) ainda se apresenta tímida, demonstrando problemas com o processo de reestruturação do setor bancário e elevado endividamento público em decorrência das políticas anticíclicas adotadas. Esses pacotes de incentivos, iniciados em 2008 e 2009, preveniram o colapso do sistema financeiro, enquanto as políticas fiscais e monetárias compensaram, parcialmente, o enfraquecimento do consumo privado.

Com algumas exceções (Finlândia, Grécia, Irlanda, Itália, Espanha e Portugal), as economias desenvolvidas voltaram a apresentar taxas de crescimento positivas em 2009. Estima-se que EUA, Austrália, Canadá e Japão irão crescer em torno de 3%, em 2010. No entanto, de acordo com a UNCTAD, este crescimento parece não ser sustentável no médio prazo, uma vez que a demanda doméstica desses países continua fraca, com taxas de desemprego elevadas e baixo consumo privado. Os investimentos privados ainda estão tímidos, desencorajados pela incerteza quanto à expectativa futura e pelas restrições ao crédito. Na economia americana, por exemplo, apesar dos segui-

dos programas de estímulos, os níveis de atividade, emprego e de demanda têm exibido dados bastante voláteis acerca do desempenho econômico, não sendo possível afirmar se a economia iniciou uma fase consistente de recuperação e expansão.

As economias do leste asiático, por sua vez, demonstram forte recuperação ancorada na retomada das exportações e no fortalecimento do mercado interno. As políticas focadas no crescimento da demanda doméstica na China e na Índia, como os estímulos fiscais e política creditícia expansionista, foram responsáveis pelo crescimento do consumo e dos investimentos.

#### Economia Brasileira

Após a queda de 0,6% do PIB, em 2009, a economia brasileira recuperou-se de forma vigorosa em 2010, com um crescimento de 7,49% aproximadamente. Essa recuperação vem sendo alavancada pela vigorosa expansão do mercado interno e pela fraca base de comparação de 2009. As políticas de transferência de renda, o aumento contínuo do salário mínimo, o crescimento da massa salarial e do crédito foram determinantes para esse resultado. Nesse compasso, o consumo das famílias deve alcançar uma elevação de 7,9%, que, em conjunto com o investimento de longo prazo, foram os principais fatores para um bom desempenho da demanda agregada. Estima-se que a formação bruta de capital fixo cresça 24,5%, em 2010, atingindo uma taxa de investimento de 19,6%.

A taxa de inflação oficial, medida pelo IPCA, registrou alta de 5,72%, pressionada por fatores internos e externos. Internamente, fatores sazonais na oferta

<sup>1</sup> Relatório "Trade and Development Report, 2010"

de produtos agrícolas e o crescimento da procura de bens e serviços exerceram pressões relevantes sobre o índice de inflação. Já externamente, destacam-se as pressões associadas à alta dos preços das principais *commodities* agrícolas e metálicas.

Quanto à política monetária, observa-se um processo de retirada gradual dos incentivos introduzidos pelo Banco Central frente ao acirramento da crise financeira internacional para normalizar as condições de liquidez da economia, elevando a alíquota dos recolhimentos compulsórios de 15% para 20%. Na mesma direção, a taxa Selic registrou elevação de dois pontos percentuais ao longo de 2010, passando de 8,75%, no início do ano, para 10,75%, em dezembro. Segundo autoridade monetária, o afastamento da inflação corrente do centro da meta de inflação estabelecida e o aquecimento do consumo interno explicam a inflexão na gestão da política monetária.

### América Latina e Caribe

A região da América Latina saiu da crise mais rápido do que o previsto. Fatores como a solidez dos fundamentos macroeconômicos, políticas anticíclicas

consistentes, condições favoráveis de financiamento externo e receitas com a exportação de *commodities* foram determinantes para a recuperação das economias latino-americanas. As receitas robustas com exportação de *commodities* incentivaram a renda interna, o que, conjugado à melhora das condições de financiamentos tem dado suporte para o crescimento da demanda. Para boa parte das economias latino-americanas, o potencial efeito negativo da redução das importações das economias avançadas vem sendo compensado com o crescimento de seus mercados domésticos e com as exportações de *commodities*.

O crescimento da economia da América Latina, segundo o Relatório Anual do Banco Mundial, está estimado em 4,5% em 2010. Esse desempenho se mostrou bastante heterogêneo, com um grupo de países apresentando taxas de expansão expressivas como Paraguai, Peru, Argentina, Uruguai e Brasil, com crescimento entre 7,5% e 9,7%. Panamá, República Dominicana, Chile, México, Colômbia e Costa Rica apresentaram crescimento entre 4% e 7%. O Haiti e a Bolívia apresentaram crescimento negativo do PIB de -7% e -1,6%, respectivamente.





## Câmbio e Balanço de Pagamentos

A balança comercial brasileira, em 2010, apresentou um superávit de US\$ 20,3 bilhões, com as exportações somando US\$ 201,9 bilhões – 31,4% acima do registrado em 2009. A base depreciada de 2009, a recuperação da economia mundial e, principalmente, o crescimento dos preços das *commodities* influenciaram esse resultado. Quanto às importações, observa-se um crescimento superior ao das exportações, no mesmo período analisado. As importações registraram o valor de US\$ 181,6 bilhões contra US\$ 127,7 bilhões em 2009, o que significa um crescimento de 41,7%. Esse crescimento foi fortemente impulsionado pela apreciação do Real e pelo crescimento do consumo interno.

O balanço de pagamentos totalizou um superávit de US\$ 49,1 bilhões, em 2010. As transações correntes apresentaram déficit de US\$ 47,5 bilhões no ano, equivalente a 2,28% do PIB e 1,52% superior ao déficit registrado em 2009. Os ingressos líquidos de investimentos estrangeiros diretos (IED) alcançaram o valor recorde de US\$ 48,5 bilhões, com elevação de 86,8% na comparação com o resultado do ano anterior. Já os investimentos estrangeiros em carteira apresentaram ingressos líquidos de US\$ 67,8 bilhões – em 2010, 31% superior ao verificado em 2009.

A taxa de câmbio, em 2010, apresentou baixa volatilidade, principalmente quando comparada aos dois anos anteriores. No entanto, o intenso influxo de capitais tem exercido forte pressão sobre a taxa de câmbio. Como resultado, a taxa de câmbio apresentou um processo persistente de apreciação ao longo de 2010, iniciando o ano cotado a R\$ 1,87, passando para R\$ 1,80 em junho e finalizando o ano em R\$ 1,66.

Na tentativa de atenuar esse movimento de apreciação do Real, as intervenções do Banco Central, tanto no mercado à vista como no mercado futuro de câmbio, fizeram com que as reservas internacionais crescessem 17%, somando US\$ 288,6 bilhões, em dezembro de 2010.

## Mercado de Energia Elétrica

O consumo de energia elétrica registrou uma elevação de 7,8%, em 2010, um pouco acima do crescimento do PIB (7,5%). Todas as classes apresentaram crescimento no consumo de energia elétrica, com destaque para a classe industrial, cuja taxa foi de 10,6%. As classes residencial e comercial cresceram 6,3% e 5,9%, respectivamente.

Após a forte queda da produção industrial no último trimestre de 2008 e a semiestagnação em 2009, o ano de 2010 apresentou uma forte recuperação da produção industrial e, conseqüentemente, do consumo industrial de energia elétrica. O Sudeste foi a região que mais expandiu o consumo industrial, com crescimento de 13,1%. Cabe ressaltar que a região apresentou queda significativa nesse mesmo indicador no ano de 2009 (-9,6%). A forte presença de indústrias dos ramos extrativo-mineral e metalúrgico, com elevados coeficientes de exportação, bastante afetadas pela crise em 2008 e 2009, explica a recuperação do consumo de energia nessa região.

As expectativas quanto à trajetória de crescimento econômico e de consumo de energia elétrica, nos horizontes de curto e médio prazos, têm como cenário, pelo lado externo, o crescimento dos países emergentes – em particular a China, que, dado seu padrão de desenvolvimento, continuará a beneficiar as exportações de setores em que o Brasil possui vantagens comparativas, como celulose, agropecuária, siderurgia e a indústria extrativo-mineral. Esses setores, em especial o de siderurgia, por serem grandes consumidores de energia elétrica, fazem com que as expectativas do consumo de energia elétrica se elevem.

Pelo lado da economia doméstica, a manutenção (e eventual expansão) dos investimentos em infraestrutura, a recuperação no setor habitacional, a expansão da indústria (ainda que em menor escala do que em 2010) e o aquecimento do setor de serviços

contribuirão positivamente para o consumo de energia nos próximos anos. Outros fatores relevantes são o crescimento do rendimento real médio e da massa salarial, além da expansão do crédito, que tendem a manter o consumo residencial de energia em ascensão.

O consumo de energia elétrica por região geográfica é apresentado na tabela abaixo:

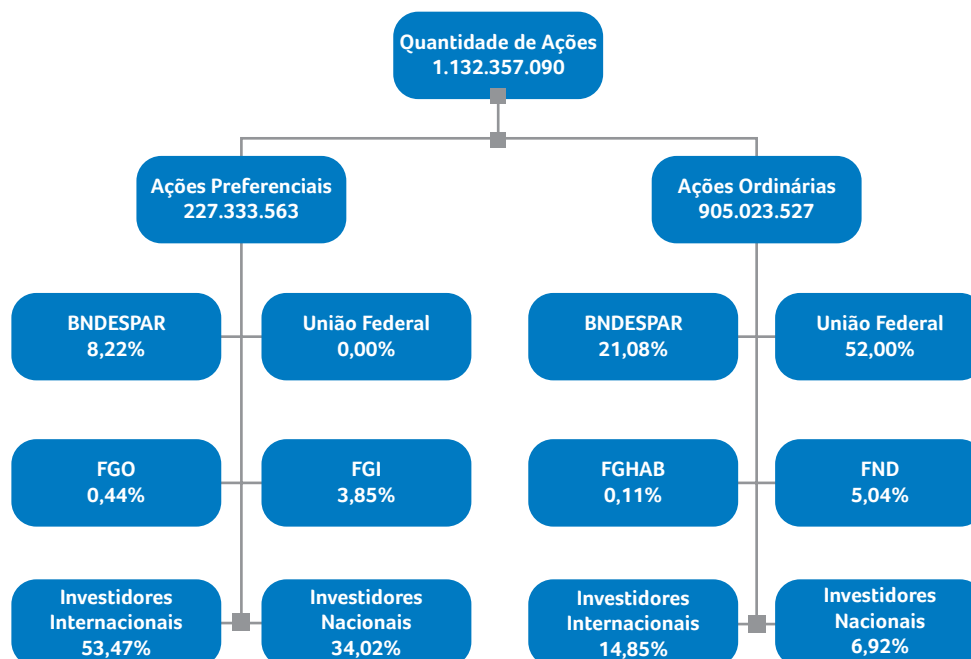
### Consumo de Energia Elétrica na Rede (GWh)

Região	CLASSE DE CONSUMO				2010	2009	Variação (%)
	Residencial	Industrial	Comercial	Outros	Total	Total	
Norte	5.918	13.069	3.489	3.438	25.914	24.083	7,6
Nordeste	19.280	29.422	10.286	12.005	70.993	65.244	8,8
Sudeste	56.781	103.731	38.118	26.478	225.108	207.737	8,4
Sul	17.079	30.884	11.723	11.117	70.803	66.729	6,1
Centro-Oeste	8.101	6.638	5.471	5.990	26.200	24.896	5,2

\* Fonte: Comissão Permanente de Análise e Acompanhamento do mercado de Energia Elétrica – Copam/EPE.

## 6.2- Mercado de Capitais

### 6.2.1. Base acionária em 31/12/2010





## 6.2.2– Remuneração aos Acionistas

### REMUNERAÇÃO AOS ACIONISTAS – R\$ MILHÕES



## 6.2.3– Análise das Ações da Eletrobras

Ao longo do ano de 2010, as ações ordinárias apresentaram uma desvalorização de 13,10%. A cotação mais alta foi verificada no dia 22 de janeiro, R\$ 30,68, enquanto que a mais baixa, R\$ 20,42, foi registrada em 06 de maio.

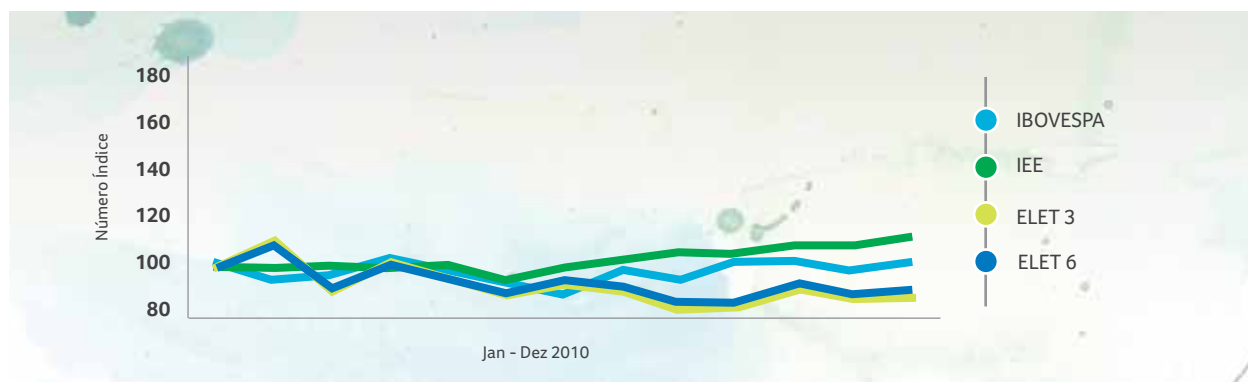
As ações preferenciais, por sua vez, desvalorizaram-se 10,25%. No dia 22 de janeiro, tiveram o maior va-

lor de negociação no ano, R\$ 34,05. Já em 06 de maio apresentaram seu valor mínimo, R\$ 24,57.

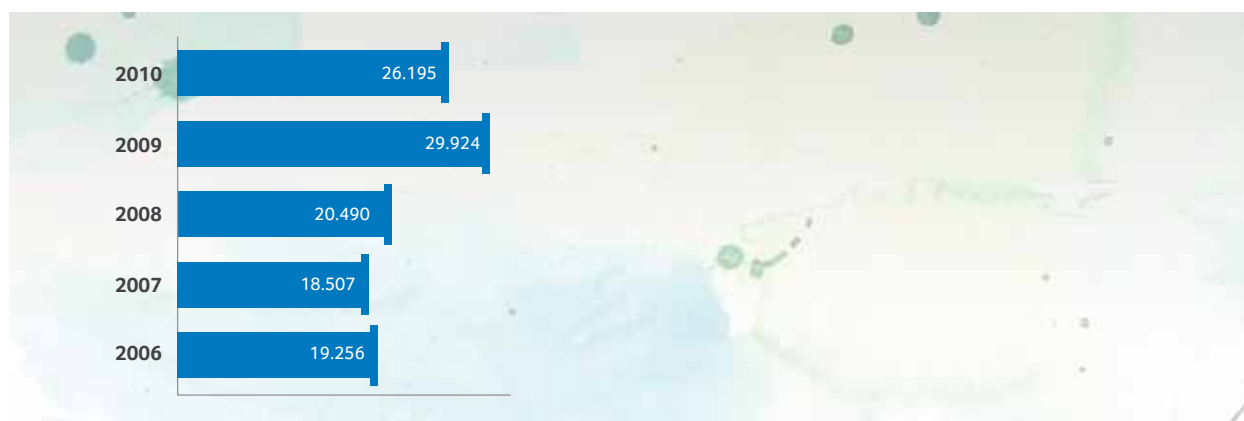
Essa desvalorização dos ativos reduziu o valor de mercado da empresa em 27,46%, passando dos R\$ 40.100 milhões no final de 2009 para 26.211 milhões, em 2010.

O volume negociado ao longo do ano totalizou 195.023.600 ações preferenciais e 281.931.100 ações ordinárias, com um índice de presença de 100%.

### IBOVESPA, IEE, ELET 3 E ELET 6 EM 2010



## 6.2.4– Valor de Mercado



## 6.2.5– Rating (classificação de risco)

A classificação de risco da Eletrobras, segundo a agência de classificação de riscos Standard & Poor's, está relacionada diretamente com a classificação de risco obtida pelo país, por ser a União o acionista majoritário da empresa. Vista como uma extensão do Governo Federal, a empresa obteve classificação BBB- para negócios em moeda estrangeira e BBB+ para negócios em moeda local, com perspectiva estável.

Como justificativas para as notas de crédito atribuídas à Eletrobras podemos apontar os seguintes fatores:

- Atuação como agente financeiro responsável pelo financiamento à expansão dos investimentos das subsidiárias, e como agente gestor dos ativos sob controle da União;
- Forte liquidez e grande base de ativos, além da forte participação acionária do Governo Federal na sua estrutura acionária.

No ano de 2010 a empresa realizou uma emissão de bônus de US\$ 1,0 bilhão, o qual recebeu o *rating* das agências Standard and Poor's e Fitch.

## 6.2.6– Programa de ADRs - Bolsa de Valores de Nova Iorque

No ano de 2010, os ADRs das ações ordinárias da Eletrobras (EBR) registraram uma cotação máxima de US\$ 16,64 no dia 22 de janeiro. O valor mínimo registrado foi de US\$ 10,94 no dia 06 de maio. Essa ação encerrou o ano cotada a US\$ 13,74, obtendo uma desvalorização de 6,08 % em relação a dezembro de 2009, quando fechou cotada a US\$ 14,63.

Os ADRs de ações preferenciais da Eletrobras (EBR. B) apresentaram o valor mais alto no dia 11 de janeiro, US\$ 18,83. O valor mínimo registrado dessas ações ocorreu no dia 06 de maio, quando a cotação atingiu US\$ 13,08. Essa ação encerrou o ano cotada a US\$ 16,65 com uma desvalorização de 5,4% em relação ao fechamento de dezembro de 2009 quando fechou cotada a US\$ 17,6.

**AS AÇÕES ORDINÁRIAS, NEGOCIADAS NA BOVESPA, APRESENTARAM, EM 2010, UMA DESVALORIZAÇÃO DE 13,10%, ENQUANTO AS ADRS DAS AÇÕES ORDINÁRIAS NEGOCIADAS EM NOVA IORQUE DESVALORIZARAM-SE EM 6,08%.**

## OS ADRS DE AÇÕES PREFERENCIAIS DA ELETOBRAS (EBR E EBR.B)

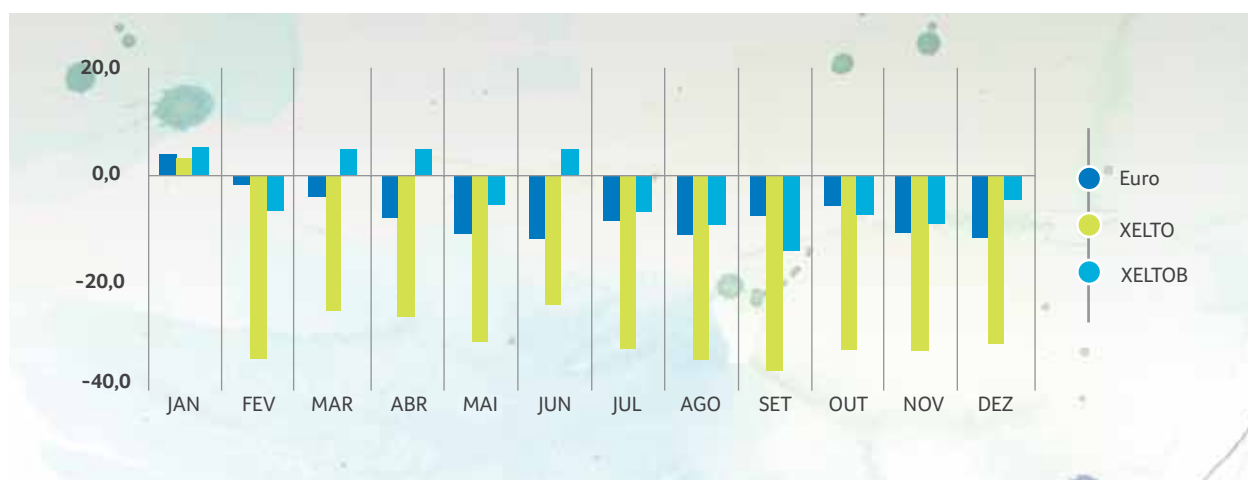



### 6.2.7– Programa Latibex - Bolsa de Valores de Madrid

As ações ordinárias do programa Latibex (XELTO) obtiveram, no ano de 2010, uma desvalorização de 31,32%, visto que em dezembro deste ano fechou a € 10,11 e em dezembro de 2009 fechou a € 14,72.

As ações preferenciais do programa Latibex (XELT) encerraram o ano de 2010 cotadas em € 12,19. Em dezembro de 2009, esse ativo fechou em € 12,76, o que reflete uma desvalorização de 4,47%.

## AS AÇÕES ORDINÁRIAS DO PROGRAMA LATIBEX (XELTO E XELTOB)





O SISTEMA ELETROBRAS DETÉM A CONCESSÃO PARA A CONSTRUÇÃO DE 2.444MW COM PARTICIPAÇÃO DIRETA E DE 20.489MW EM PARCERIA COM AGENTES PRIVADOS POR MEIO DE SPES, PREVISTOS PARA ENTRAREM EM OPERAÇÃO ATÉ 2015.

#### 6.2.8.– Relacionamento com Acionistas e Investidores

Em conformidade com sua política de prestação de informações ao mercado e das regras do Nível 1 de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA, a empresa realiza, semestralmente, reuniões nas APIMECs regionais do país: RJ, SP, MG, DF, Sul e Nordeste. Inclusive, recebeu certificados de assiduidade em todas as praças citadas. Ademais, a área de Relações com Investidores, anualmente, realiza reuniões na Europa e nos Estados Unidos (*Roadshows*) com o objetivo de apresentar a Companhia aos investidores estrangeiros. Em Nova York, presença no *Brazil Day* e realização do Eletrobras Day e, em Madri, participação no Fórum Latibex.

### 6.3- Negócios

Em 2010, a Eletrobras teve mais um período de intensas atividades de operação e de realizações voltadas para a expansão, aumentando seus ativos. A seguir, de forma segmentada por negócio, são apresentados aspectos mais significativos dos negócios de geração, transmissão e de distribuição.

#### 6.3.1 - Geração

##### *Expansão da Geração*

O Sistema Eletrobras detém a concessão/autorização para a construção de novos empreendimentos obtida via autorizações/licitações/leilões de 2.444 MW, com participação direta; e de 20.489 MW em parceria com agentes privados por meio de Sociedades de Propósito Específico (SPEs), previstos para entrar em operação até 2015.

## LOCALIZAÇÃO DOS ATIVOS DE GERAÇÃO NO PAÍS



### Capacidade Instalada em MW das Empresas Eletrobras:

SITUAÇÃO EM 31/12/2010	HIDRÁULICA*		TÉRMICA		NUCLEAR		TOTAL*	
	MW	Usinas	MW	Usinas	MW	Usinas	MW	Usinas
CGTEE	---	---	840	4	---	---	840	4
Chesf	10.268	14	347	1	---	---	10.615	15
Eletronorte**	8.694	5	490	10	---	---	9.184	15
Eletronuclear	---	---	---	---	1.990	2	1.990	2
Amazonas Energia	277	1	1.860	4	---	---	2.138	5
Furnas**	9.351	15	962	2	---	---	10.313	17
<b>TOTAL</b>	<b>28.590</b>	<b>35</b>	<b>4.499</b>	<b>21</b>	<b>1.990</b>	<b>2</b>	<b>35.080</b>	<b>58</b>

\*Não considera 50% de Itaipu (7.000 MW);

\*\* Inclui as participações nas SPE.



## Capacidade Instalada em MW - SPEs Empresas Eletrobras

SPE	USINAS	HIDRÁULICA		TÉRMICA		
		MW	%	Usinas	MW	%
Furnas	Peixe Angical	452	40			
	Baguari	140	15			
	Retiro Baixo	82	49			
	Foz do Chapecó	855	40			
	Serra do Facão	213	49,5			
Eletronorte				Serra do Navio	23,3	49
<b>TOTAL</b>		<b>1.742</b>			<b>23,3</b>	

## Capacidade Instalada Nacional - MW

### CAPACIDADE INSTALADA - SITUAÇÃO EM 31/12/2010 (MW)

Empresas	UHE	UTE	UTN	(EOL+SOL)	Total	%
Sistema Eletrobras*	28.590	4.500	1.990	---	35.080	28
Itaipu (50%)*	7.000	---	---	---	7.000	6
Outras**	45.103	25.186	---	927	71.216	66
<b>Brasil</b>	<b>80.693</b>	<b>29.686</b>	<b>1.990</b>	<b>927</b>	<b>113.296</b>	<b>100</b>

\* Dados obtidos do Banco de Dados de Geração-BIG da Aneel e junto às empresas Eletrobras.

\*\*Dados obtidos do relatório da Aneel (SFG). Capacidade instalada até 31/12/2010, subtraída a participação das empresas Eletrobras.

## Previsão para Usinas que entrarão em Operação

### USINAS PREVISTAS PARA ENTRAR EM OPERAÇÃO

Empresa	UHE	MW	Op. Comercial	Classificação
Furnas	Simplício*	334	ago/11	Leilão 2005
Furnas	Batalha*	53	mai/12	Leilão 2005
Eletrosul	Passo São João*	77	out/11	Leilão 2005
Eletrosul	Barra do Rio Chapéu*	15	set/11	Autorização
Eletrosul	São Domingos*	48	nov/11	Concessão
Eletrosul	Iтарaré	9	s/previsão	Autorização
Eletrosul	João Borges	19	s/previsão	Autorização
Eletrosul	Pinheiro	10	s/ previsão	Autorização
Empresa	UTE	MW	Op. Comercial	Classificação
CGTEE	Candiota III*	350	jan/11	Concessão
Empresa	UTN	MW	Op. Comercial	Classificação
Eletronuclear	Angra III*	1.350	mai/15	Concessão
Empresa	UTE	MW	Op. Comercial	Classificação
Chesf	Casa Nova	180	jan/13	LFA 2010

Fonte: Relatórios da SFG da ANEEL de janeiro de 2011. \* Obras vinculadas ao PAC.

## A EXPANSÃO EM TRANSMISSÃO DAS EMPRESAS DO SISTEMA ELETROBRAS ATINGIU 819 KM EM LINHAS DE TRANSMISSÃO E 2.568 MVA EM CAPACIDADE DE TRANSFORMAÇÃO EM SUBESTAÇÃO.

### Usinas Previstas para Entrar em Operação em Parcerias

Empresa	UHE	Participação (%)	MW	Op. Comercial	Classificação
Chesf/Eletronorte	Dardanelos*	49	261	jan/11	Leilão 2006
Chesf/Eletrosul	Jirau*	40	3.300	mar/12	Leilão 2008
Eletrosul/Copel	Mauá*	49	361	set/11	Leilão 2006
Furnas	Santo Antônio*	39	3.150	dez/11	Leilão 2007
Eletrobras/Eletronorte/Chesf	Belo Monte*	49,98	11.233	jan/15	Leilão 2010
Furnas/Eletrosul	Teles Pires	49	1.820	abr/15	Leilão 2010

\* Obras vinculadas ao PAC.

### Usinas Eólicas Previstas para Entrar em Operação em Parcerias

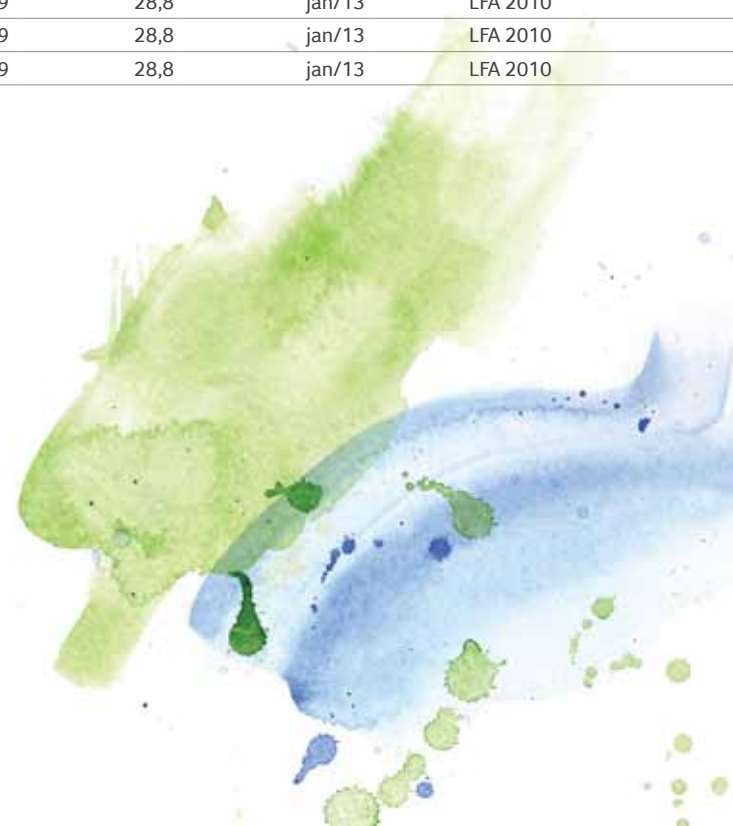
Empresa	EOL	Participação (%)	MW	Op. Comercial	Classificação
Eletrosul/Outros	Coxilha Negra V	90	30	mar/12	LER 2009
Eletrosul/Outros	Coxilha Negra VI	90	30	mar/12	LER 2009
Eletrosul/Outros	Coxilha Negra VII	90	30	mar/12	LER 2009
Furnas/Eletronorte	Miassaba 3	49	50,4	mar/12	LER 2009
Furnas/Eletronorte	Aratuáí	49	14,7	jul/11	LER 2009
Furnas/Eletronorte	Rei dos Ventos 1	49	48,6	mai/11	LER 2009
Furnas/Eletronorte	Rei dos Ventos 3	49	48,6	nov/12	LER 2009
Eletrobras	Mangue Seco 2	49	25,2	jun/12	LER 2009
Chesf	Pedra Branca	49,9	28,8	jan/13	LFA 2010
Chesf	São Pedro do Lago	49,9	28,8	jan/13	LFA 2010
Chesf	Sete Gameleiras	49,9	28,8	jan/13	LFA 2010

LER: Leilão de Energia de Reserva e LFA: Leilão de Fontes alternativas.

### Estudos de Projetos para Expansão da Geração

Além das usinas já concedidas/autorizadas, o Sistema Eletrobras desenvolve estudos de projetos de usinas hidrelétricas, diretamente ou em parceria, que somam cerca de 17.600 MW de capacidade instalada de geração.

Das usinas hidrelétricas indicativas que constam na expansão da oferta do Plano Decenal de Expansão de Energia 2019 (PDE 2019), elaborado pela EPE/MME, o Sistema Eletrobras participa dos estudos de 16 projetos no total de 15.301 MW, o que equivale a 82% da capacidade de todas as hidrelétricas indicativas constantes no Plano.



## PDE 2019 - Projetos Indicativos em Estudo no Sistema Eletrobras

UHE	MW	Previsão de Operação no PDE
Cachoeira	63	jan/15
Castelhano	64	jan/15
Estreito	56	jan/15
Ribeiro Gonçalves	113	out/15
Uruçuí	134	out/15
Toricoejo	76	jan/16
São Luiz do Tapajós	6.133	nov/16
Mirador	80	out/18
Água Limpa	320	nov/18
Marabá	2.160	nov/18
Serra Quebrada	1.328	nov/18
Cachoeira do Caí	802	jan/19
Cachoeira dos Patos	528	jan/19
Jamanxim	881	jan/19
Jardim do Ouro	227	jan/19
Jatobá	2.336	jan/19

### 6.3.2 - Transmissão

#### Expansão da Transmissão em 2010

A implementação dos empreendimentos de transmissão vem sendo fortemente afetada em virtude do longo prazo necessário para a concessão de licenças ambientais – Licença Prévia (LP) e Licença de Instalação (LI). Mesmo assim, as empresas do Sistema Eletrobras incorporaram no ano de 2010 ao Sistema Interligado Nacional (rede básica) cerca de 819 km de linhas de transmissão, 2.568 MVA em capacidade de transformação em subestações,

bem como 1.000 Mvar de compensação reativa. Adicionalmente, as empresas do Sistema Eletrobras, em parceria com empreendedores privados, constituindo as Sociedades de Propósitos Específicos (SPE), incorporaram no ano de 2010 ao Sistema Interligado Nacional (rede básica) 62,70 Km de linhas de transmissão.

No quadro abaixo é apresentada a posição, ao final de 2010, da extensão em km das linhas de transmissão, por faixa de tensão:

#### Extensão das linhas de transmissão (km), por faixa de tensão (kV)

TENSÃO	EXTENSÃO
750	2.698,00
600	1.612,00
500/525	15.859,32
345	6.220,5
230	25.374,83
<b>Subtotal</b>	<b>51.764,65</b>
Entre 230 e 39	6.596,6
<b>TOTAL</b>	<b>58.361,32</b>

## Empreendimentos em Andamento

Quanto aos empreendimentos em andamento, destacam-se as obras de transmissão vinculadas às usinas do Rio Madeira, previstas para energização até abril de 2013. O marco relevante foi a obtenção da LI da SE Coletora Porto Velho em julho de 2010 e o início de execução de obras civis, bem como a obtenção da LI da LT 230 kV Coletora Porto Velho / Porto Velho em agosto de 2010. Vale ressaltar, também, que os principais equipamentos da Estação Retificadora nº 1 e da Estação Inversora nº 1 já foram contratados e estão em processo de fabricação. As linhas de corrente contínua, os bipolos nº 1 e nº 2, continuam em fase de licenciamento ambiental, enfatizando que os cabos condutores e as estruturas metálicas já foram adquiridos.

Na região Norte, destaca-se a concessão das licenças ambientais (LP e LI) em 10/08/2010 e 04/11/2010, respectivamente, para o empreendimento LT 500 kV Oriximiná / Silves / Lechuga, anteriormente denominado Oriximiná / Itacoatiara / Cariri. Vale registrar que, em novembro de 2010, com atraso de 10 meses em relação ao cronograma original, após a liberação pelo órgão ambiental, foram iniciadas as atividades de mobilização do canteiro de obras para dar início à construção.

Na região Nordeste, a maioria dos empreendimentos ainda depende das licenças ambientais para dar início aos trabalhos de construção.

## Leilões de Linhas de Transmissão e Subestações

Durante o ano de 2010, as empresas do Sistema Eletrobras participaram dos 3 leilões de transmissão, promovidos pela Aneel, competindo com investidores nacionais e internacionais. O sucesso obtido pelo Sistema Eletrobras nos leilões demonstra a força e a competência das empresas, arrematando 10 dos 20 lotes leiloados, compreendendo um total de 519 km de linhas de transmissão, que representam cerca de 34 % do total ofertado (1.511 km). A operacionalização desses empreendimentos propiciará ao Sistema Eletrobras Receitas Anuais Permitidas (RAP) de cerca de R\$ 36,09 milhões, correspondentes a empreendi-

mentos próprios. Destaca-se também a participação nos leilões acima das empresas do Sistema Eletrobras em parceria com empreendedores privados, que propiciará uma RAP proporcional à participação societária no montante aproximado de R\$ 1,62 milhão.

## Interligações Fronteiriças

O Sistema Eletrobras opera quatro interligações com países vizinhos:

**Interligação com o Paraguai** – composta de quatro linhas de transmissão que interligam a usina hidrelétrica binacional de Itaipu à subestação Margem Direita, no Paraguai, e à subestação Foz do Iguaçu no Brasil. A energia produzida pelo setor paraguaio da usina pode ser fornecida ao Brasil através do sistema de transmissão em corrente contínua, com capacidade de 6.300 MW, desde a subestação de Foz até a subestação de Ibiúna, em São Paulo.

**Interligação com o Uruguai** – formada pela estação conversora de frequência de Rivera, com capacidade de 70 MW, e por uma linha de transmissão em 230 kV que interliga a conversora à subestação de Livramento, no Brasil.

Os Ministérios das áreas de energia do Brasil e Uruguai firmaram, em julho de 2006, o Memorando de Entendimentos com o objetivo de fortalecer a integração energética entre os dois países, mediante a construção de uma interligação de grande porte, com capacidade de 500 MW, que consiste na construção dos seguintes empreendimentos:

### Do Lado Brasileiro:

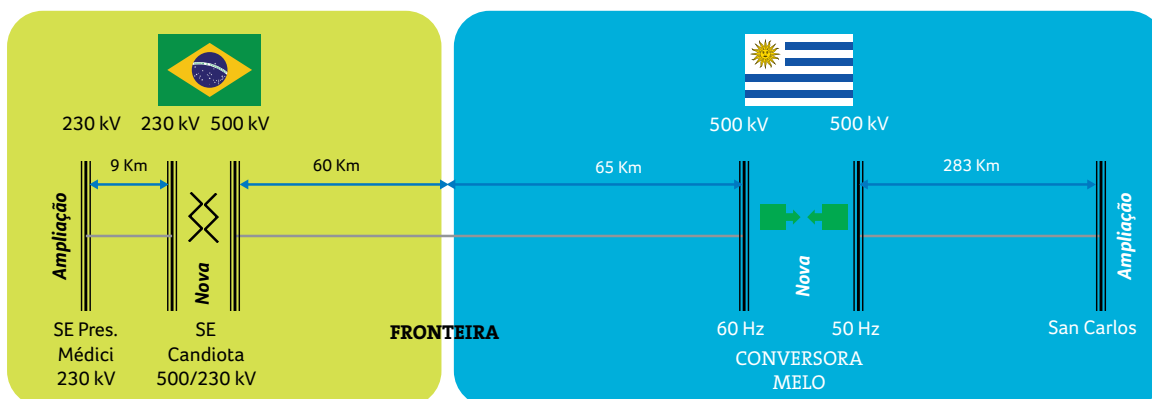
- Ampliação da subestação Presidente Médici (uma entrada de linha de 230kV);
- Construção de linha de transmissão em 230 kV, com nove quilômetros de extensão, entre a subestação Presidente Médici e a subestação Candiota;
- Construção de uma nova subestação Candiota 500/230 kV – 672 MVA;

- Construção de linha de transmissão em 500 kV, com sessenta quilômetros de extensão, entre a subestação Candiota e a fronteira com o Uruguai.

#### Do Lado Uruguaio:

- Construção de linha de transmissão em 500 kV, com 65 quilômetros de extensão, entre a fronteira com o Brasil e a SE Conversora Melo;
- Construção da subestação Conversora Melo - 60/50 Hz – 500MW;
- Construção de linha de transmissão em 500 kV, com 283 quilômetros de extensão, entre a subestação Conversora Melo e a subestação San Carlos;
- Ampliação da subestação San Carlos.

Abaixo segue o esquema da interligação:



O empreendimento do lado brasileiro está sob a responsabilidade da Eletrobras e do lado uruguaio a cargo da UTE, conforme definido no contrato ECE-554/2010, celebrado entre a Eletrobras e a UTE em 16 de março de 2010. Cabe destacar que esse é o primeiro empreendimento que será integralmente implantado pela Eletrobras na qualidade de proprietária da instalação, conforme estabelecido na Resolução Autorizativa da ANEEL nº 2.280/2010 de 23 de fevereiro de 2010.

Em 2010, foram desenvolvidas as atividades relacionadas à elaboração de Projeto Básico das LT e das Subestações, bem como os trabalhos relacionados ao processo de licenciamento ambiental. A energização do empreendimento está prevista para fevereiro de 2013, conforme estipulado no contrato celebrado com a UTE, já mencionado.

**Interligação com a Argentina** – é feita por meio da estação conversora de frequência de Uruguaiana, situada no Brasil, com capacidade de 50 MW, e a linha de transmissão em 132 kV, que interliga a subestação de Uruguaiana à subestação de Paso de Los Libres, na Argentina.



**Interligação com a Venezuela** – é feita por meio de uma linha de transmissão em 230 kV, com capacidade de 200 MW, que interliga a cidade de Boa Vista, no estado de Roraima, à cidade de Santa Elena, na Venezuela.

### 6.3.3 - Distribuição

No negócio de distribuição, em 2010, destacamos mais um ano com expansão do mercado atendido e do consumo. Neste ano, ocorreram os reajustes tarifários, aumento da energia elétrica comercializada, esforço para combate a perdas de energia, controle dos indicadores de qualidade do serviço (DEC e FEC), ações para redução da inadimplência e atendimento aos clientes.

## EMPRESAS DISTRIBUIDORAS DE ENERGIA ELÉTRICA (EDS)



## Distribuição de energia MW, crescimento e participação, comparado ao mercado nacional

EMPRESAS	2010	2009	CRESCIMENTO	PARTICIPAÇÃO
Sistema Eletrobras	12.782	11.426	11,9%	3,1%
Brasil	419.016	388.204	7,9%	100%

## Reajustes das Tarifas

Os Índices de Reajuste das Tarifas (IRTs) das Empresas Distribuidoras (EDs) de Energia Elétrica estabelecidos pela Aneel, em 2010, encontram-se na tabela abaixo:

## Distribuição de energia MW, crescimento e participação, comparado ao mercado nacional

ÍNDICE DE REAJUSTE TARIFÁRIO - IRT	ED AMAZONAS	ED ACRE	ED ALAGOAS	ED PIAUÍ	ED RONDÔNIA	ED RORAIMA
IRT Econômico	3,22%	16,81%	8,32%	7,45%	17,06%	3,71%
Componentes Financeiros	3,64%	0,00%	4,39%	-1,36%	0,00%	-1,86%
IRT Total	6,86%	16,81%	12,71%	6,08%	17,06%	1,86%
Efeito Médio Consumidor Cativo	-2,08%	7,42%	6,56%	1,80%	10,60%	1,31%

No caso da ED Rondônia e da ED Acre, os IRTs totais seriam de 22,61% e 21,76%, respectivamente. Para diminuir o impacto para os consumidores do aumento elevado das tarifas, os componentes financeiros de 5,55% e 5,58%, respectivamente, foram diferidos. Esses valores serão considerados como componentes financeiros nos reajustes de 2011 atualizados pela variação do IGP-M.

## Comercialização de Energia Elétrica

A quantidade de energia elétrica fornecida aos consumidores finais de todas as empresas distribuidoras da Eletrobras aumentou em 11,8% em 2010, comparado a 2009. Pode-se destacar que o maior aumento foi o da classe industrial – 15,6% – por causa da retomada de produção das atividades produtivas de muitas indústrias após a crise econômica de 2009. As classes residencial e comercial também tiveram aumentos expressivos – 13,5% e 11,5% – respectivamente – devido ao significativo aumento das ligações de novos consumidores, como também devido ao aumento da renda dos trabalhadores.

A participação das principais classes de consumidores no consumo total praticamente se manteve em 2010, sendo residencial 35,5%, industrial 21,8% e comercial 20,7%.

Destacam-se entre as empresas com maior participação na comercialização de energia elétrica a ED Amazonas com 37,4% e a ED Alagoas, com 19,4%. A primeira, ao contrário das demais, tem uma forte participação do consumo de energia na classe industrial, dada a importância do Polo Industrial de Manaus, com 34,3% do total comercializado por essa distribuidora em 2010. Já na ED Alagoas, a classe residencial respondeu por 36,9% do total fornecido pela distribuidora.

As distribuidoras que obtiveram maior crescimento no fornecimento de energia elétrica no último ano foram a ED Piauí (17%), ED Rondônia (14,2%) e ED Acre (10,7%), todas impulsionadas pelo maior crescimento da classe residencial. Cabe ressaltar que, no caso da ED Piauí, houve um expressivo programa de regularização de consumidores. Já no caso da ED Rondônia, o crescimento está atrelado ao grande contingente populacional atraído pelas obras do complexo hidrelétrico do rio Madeira (usinas de Jirau e Santo Antônio). A Amazonas Energia, a ED Alagoas e a ED Roraima obtiveram crescimentos menores: 10,4%, 9,4% e 8,1%, respectivamente.

#### Fornecimento Consolidado de Energia Elétrica empresas Eletrobras - (GWh)

CLASSE	2010	2009	2008	2007	2006
Residencial	4.574	4.030	3.753	3.331	3.146
Comercial	2.662	2.387	2.226	2.009	1.895
Industrial	2.814	2.443	2.628	2.465	2.384
Rural	539	508	490	400	414
Outras Classes	2.193	2.159	2.061	1.561	1.718
<b>Total</b>	<b>12.782</b>	<b>11.527</b>	<b>11.158</b>	<b>9.766</b>	<b>9.557</b>

#### Controle de Perdas

De uma forma geral, no ano de 2010, as empresas de distribuição do Sistema Eletrobras apresentaram redução dos níveis percentuais de perdas sobre a energia injetada. Destacaram-se as empresas ELB Rondônia e ELB Piauí, as quais obtiveram reduções acima de dois pontos percentuais.

Em 2011, com os recursos financiados pelo Banco Mundial, o projeto será estendido para as demais empresas de distribuição. Envolvendo ações de cunho tecnológico e alicerçado em telemedição de unidades consumidoras com grande representação no faturamento da empresa, esse projeto propiciará a redução das perdas e contribuirá para a blindagem de aproximadamente 64% da receita das empresas de distribuição.

#### Fornecimento Consolidado de Energia Elétrica empresas Eletrobras - (GWh)

EMPRESAS	PERDAS TÉCNICAS		PERDAS NÃO TÉCNICAS		PERDAS TOTAIS	
	2010	2009	2010	2009	2010	2009
ELB Amazonas	2,10%	1,92%	40,30%	40,78%	42,40%	42,70%
ELB Acre	11,87%	12,71%	12,22%	13,49%	24,09%	26,20%
ELB Alagoas	8,42%	8,80%	23,03%	22,54%	31,45%	31,34%
ELB Piauí	12,60%	13,60%	20,91%	21,87%	33,51%	35,47%
ELB Rondônia	10,00%	10,00%	23,99%	21,54%	33,99%	31,54%
ELB Roraima	8,10%	7,62%	8,03%	9,47%	16,13%	17,09%

## DEC/FEC

Considerando as metas por conjuntos de consumidores definidas pela Aneel, em 2010 nenhuma empresa conseguiu atender de modo satisfatório a qualidade do serviço exigida pela agência, ou seja, mais de 60% do total de consumidores tiveram os serviços afetados.

A Eletrobras Amazonas Energia apurou um índice de DEC de 72 e de FEC de 60, ultrapassando o limite de 58 estabelecido pela Aneel nos dois índices.

É importante destacar que reduções significativas desses índices requerem grandes investimentos na expansão do sistema elétrico, bem como melhoria contínua no processo de manutenção preventiva, melhoria de subestações e redes de distribuição, que certamente contribuirão para o estabelecimento e manutenção dos níveis de DEC e FEC dentro dos valores estabelecidos pelo agente regulador.

### Interrupções de Fornecimento por Consumidor (DEC) - Hora/Ano

ANO	ED ACRE	ED ALAGOAS	ED AMAZONAS		ED PIAUÍ	ED RONDÔNIA	ED RORAIMA
			Capital	Interior			
2009	47	21	52	104	44	34	9
2010	45	20		72	41	32	17

### Frequência de Interrupções por Consumidor (FEC) - nº Interrupções/Ano

ANO	ED ACRE	ED ALAGOAS	ED AMAZONAS		ED PIAUÍ	ED RONDÔNIA	ED RORAIMA
			Capital	Interior			
2009	42	16	31	107	33	42	21
2010	44	14		60	32	30	22

## Inadimplência

Em 2010, houve um decréscimo de 6,6% no estoque nominal dos débitos em atraso, passando para R\$ 1,002 bilhão contra R\$ 1,073 bilhão, em 2009.

As empresas que mais contribuíram para essa redução foram a Eletrobras Amazonas Energia (-34,3%), ED Alagoas (-5,5%) e ED Acre (-21,5%). A primeira obteve uma redução de R\$ 113,4 milhões do estoque de inadimplência em relação a dez/2009, referente à baixa de débitos considerados de recuperação improvável. A segunda reduziu o estoque de inadimplência em aproximadamente R\$ 100 milhões, utilizando o mesmo procedimento de baixa, somado a uma negociação da dívida do setor industrial, no montante de R\$ 17 milhões, e mais R\$ 8,5 milhões como resultado das negociações com 34 prefeituras e 2 hospitais entre os meses de julho e setembro de 2010. Na ED Acre, a redução foi de 21,5%, devido, principalmente, à negociação com empresa de serviço público no valor de R\$ 17,6 milhões e com algumas prefeituras no valor de R\$ 8,8 milhões.



Todas as empresas de distribuição da Eletrobras estão adotando práticas intensivas para reduzir a inadimplência. Neste contexto, para obter melhores resultados no próximo exercício, foi elaborado um Plano de Ação para 2011, que inclui as seguintes ações: definir novo modelo para cobrança administrativa e cortes terceirizados, realizar ampla higienização cadastral dos clientes, institucionalizar a negativação no SPC/

Serasa, centralizar na sede a gestão do corte em todo o estado, instalar agências de atendimento em todas as sedes municipais, implantar novo processo de cobrança judicial terceirizada, sistematizar a negativação no Cadin, implementar campanha motivacional direcionada aos colaboradores próprios e terceirizados e promover ações de *marketing* institucional com foco em campanhas educativas.

#### Inadimplência Consolidada das Distribuidoras – R\$ mil

CLASSE	2010	2009	2008	2007	2006
Residencial	190.321	268.310	245.998	264.616	213.461
Comercial	113.374	127.401	119.962	117.130	101.092
Industrial	194.758	203.013	171.965	150.014	112.289
Rural	60.268	53.365	46.462	40.824	34.107
Poder Público	168.159	162.930	143.700	135.479	123.822
Serviço Público	221.403	203.979	306.566	372.062	291.974
Iluminação Pública	54043	53.922	65.199	35.269	30.075
<b>TOTAL</b>	<b>1.002.326</b>	<b>1.072.920</b>	<b>1.099.852</b>	<b>1.115.394</b>	<b>906.820</b>



## Atendimento aos Clientes

No ano de 2010, no tocante ao atendimento ao cliente, as seis empresas de distribuição de energia do Sistema Eletrobras alcançaram as seguintes marcas:

### Inadimplência Consolidada das Distribuidoras – R\$ mil

DESCRIÇÃO	2010	2009
Total de Consumidores	3.292.599	3.124.017
Total de Municípios Atendidos	463	464
Quantidade de Agência de Atendimento/Postos de Atendimento	351	348
Total de Atendimentos Realizados (Agência e Postos)	2.750	2.388
Quantidade de Pontos de Atendimentos	162	131
Total de Ligações Atendidas (CTA's)	4.237.033	4.141.506

### Fornecimento de Energia Elétrica (GWh)

EMPRESAS	2010	2009	CRESCIMENTO (%)	PARTICIPAÇÃO (%)
Amazonas Energia/Interior	4.716	4.274	10,34	1,1
ED Acre	690	623	10,75	0,2
ED Alagoas	2.503	2.285	9,54	0,6
ED Piauí	2.219	1.897	16,97	0,5
ED Rondônia	2.177	1.907	14,16	0,5
ED Roraima	477	440	8,41	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>12.782</b>	<b>11.426</b>	<b>11,9</b>	<b>3,1</b>
<b>BRASIL</b>	<b>419.016</b>	<b>388.204</b>	<b>7,9</b>	<b>100</b>

## 6.3.4 - Empreendimentos Internacionais

A Eletrobras em sua trajetória de atuação no exterior, iniciada em 2008, deu passos importantes em 2010, com destaque para seu foco nas Américas do Sul, Central e do Norte e a posição dos empreendimentos em curso ao final do ano.

### Orientação Estratégica e Foco das Atividades

O processo de internacionalização do Sistema Eletrobras tem como objetivo preservar sua importância relativa no contexto mundial do setor e apoiar o aumento de seu valor de mercado. A prospecção de novos negócios visa à construção de uma carteira de ativos rentáveis, com aproveitamento dos fatores de escala e foco na produção de energia limpa e transmissão de eletricidade, competências essenciais do Sistema. Com escritórios em Montevidéu, em Lima e na Cidade do Panamá, a Eletrobras estuda empreendimentos em diferentes países, envolvendo cerca de 16 mil MW de geração hidrelétrica e 10 mil km em linhas de transmissão.

Para apoiar a execução dessa estratégia, a Superintendência de Operações no Exterior, criada em 2008, vem buscando firmar acordos de

parceria com o setor privado nacional e grandes grupos internacionais de energia, para identificar oportunidades de participação conjunta em empreendimentos no exterior. Nesse período, acordos de cooperação técnica e empresarial foram celebrados com diversas empresas, tais como EDF - Électricité de France, ICE - Instituto Costarriquenho de Eletricidade, UTE - Administração Nacional de Usinas e Transmissões Elétricas do Uruguai e EDM - Eletricidade de Moçambique.

Estes acordos versam sobre a realização de estudos conjuntos para implantação de projetos de centrais hidrelétricas e outras renováveis e linhas de transmissão de energia elétrica nas Américas do Sul e Central e na África. No caso de algum projeto se mostrar técnico e economicamente viáveis, será explorado por meio de Sociedade de Propósito Específico (SPE).

Em 2010, a Eletrobras manteve os esforços de prospecção de oportunidades nas Américas do Sul, Central e do Norte, sendo ainda criteriosamente examinadas oportunidades de investimento nos países de língua portuguesa na África subsaariana. Na América do Sul, foram iniciados estudos de oportunidades em projetos de geração hidrelétrica no Peru, eólica no Uruguai e de transmissão no Peru. Três países apresentam atualmente maiores perspectivas para projetos de geração: Argentina, Uruguai e Peru. Na área de transmissão, a Linha Brasil – Uruguai já está em implantação iniciada pelo lado uruguaio.

Na América Central, por sua vez, os estudos continuam focados nas oportunidades de expansão da geração hidrelétrica para atendimento interno aos países e exportação dos excedentes, e no reforço do sistema de transmissão existente – além da região poder ser considerada como porta para uma futura integração Norte-Sul. A utilização predominante de combustível fóssil para geração de energia elétrica na maioria desses países abre boas perspectivas para implantação de aproveitamentos hidrelétricos que limpem a matriz energética regional e ofertem melhores tarifas à sociedade.

Na América do Norte, a meta do Governo Obama para geração de energia limpa vem atraindo elevado volume de investimentos. Ademais, os Estados Unidos possuem grandes sistemas que ainda não estão completamente interligados, evidenciando oportunidades de negócios nessa direção. Também é interesse da Eletrobras a possibilidade de acompanhamento direto

e absorção dos avanços tecnológicos em andamento no setor elétrico norte-americano, em particular nas novas formas de geração renovável.

## Situação dos Empreendimentos Internacionais em Curso

### Argentina

UHE Garabi (2.000 MW): Foram concluídos os estudos de inventário do Rio Uruguai e iniciou-se o processo de preparação de documentação para o desenvolvimento dos estudos de viabilidade dos empreendimentos de Garabi e Panambi. (Eletrobras e EBISA).

### Nicarágua

UHE Tumarín (253 MW): A SPE CHC é uma associação 50% Eletrobras e 50% Queiroz Galvão, no Panamá, e tem uma subsidiária integral, a SPE CHN, para operacionalizar o projeto. Em 2010, foi concluído o projeto básico da usina e estão em fase de negociação os contratos de EPC, de venda de energia e a Licença de Geração. O projeto encontra-se em fase de estruturação financeira e preparação para as diversas aprovações internas e externas. Ultrapassada a fase de confirmação, a obra poderá ser iniciada em 2011.

### Peru

UHE Inambari (2.000 MW): A SPE IGESA é uma associação com a OAS, onde a Eletrobras (*holding* e Furnas) detém 49%, para desenvolvimento do projeto. Os estudos estão previstos para conclusão no primeiro semestre de 2011 e o início das obras, em 2012.

UHE Paquitzapango, UHE Tambo 40, UHE Tambo 60 e UHE Mainique (totalizando cerca de 7.700 MW): foram concluídos os estudos de pré-viabilidade pelo consórcio formado pela associação da Eletrobras com a Odebrecht, Andrade Gutierrez e Engevix. Estão sendo mantidas tratativas com o Ministério de Energia e Minas do Peru para avaliação de possibilidade de início dos estudos de viabilidade, no 1º trimestre de 2011.

### Uruguai

Interconexão Brasil – Uruguai (LT 500 kV – 500 km, sendo 60 km no lado brasileiro): Em construção no lado uruguaio. No Brasil, o projeto básico e os estudos de impacto ambiental da LT foram concluídos e

apresentados ao IBAMA para avaliação e emissão da Licença Prévia, prevista para meados de 2011. A previsão de início das obras da LT e da SE é para início de 2012 e de entrada em operação comercial para 2013.

## 6.4- Análise econômico-financeira

Eletrobras alcançou um lucro de R\$ 2.247 milhões em 2010, equivalente a R\$ 1,99 por ação. No mesmo período do exercício de 2009 a empresa lucrou R\$ 911,5 milhões, equivalente a R\$ 0,80 por ação, o que representa um crescimento de 147% no seu resultado anual.

A receita financeira líquida, fundamentalmente decorrente dos financiamentos e empréstimos concedidos, gerou um ganho de R\$ 2.157 milhões, representando, no entanto, uma queda de 44% no nível das receitas dessa natureza em relação ao exercício anterior.

Nos 12 meses de 2010, a Eletrobras registrou perda cambial de R\$ 431 milhões, contra uma perda de R\$ 4.019 milhões no exercício de 2009. No tocante às variações monetárias decorrentes dos níveis internos de preços, no exercício de 2010 a Companhia verificou um ganho de R\$ 616 milhões, enquanto que, em 2009, foi apurado um ganho de R\$ 356 milhões.

### Lucro Líquido Consolidado (Eletrobras e Controladas)

#### EMPRESAS ELETROBRAS

	2010/R\$ MILHÕES	2009/R\$ MILHÕES
Holding	2.248	911
Eletronorte	140	585
Eletronuclear	-135	218
Eletropar	23	17
Eletrosul	68	214
Furnas	636	358
CGTEE	41	128
Chesf	2.177	906
Itaipu Binacional	441	670
Amazonas Energia	-1.315	-225
ED Alagoas	-43	34
ED Rondônia	14	-10
ED Piauí	-69	-111
ED Acre	13	-10

O resultado de 2009 foi alterado para refletir as modificações do IFRS e permitir a comparabilidade com o ano de 2010.

## Receita Operacional

### CONSOLIDADO

2010/R\$ MILHÕES

2009/R\$ MILHÕES

Eletrobras Holding	4.085	4.666
Eletrobras Furnas	6.835	6.112
Eletrobras Chesf	5.854	4.811
Eletrobras Eletrosul	1.063	953
Eletrobras Eletronorte	4.637	3.644
Eletrobras Eletropar	31	21
Eletrobras Eletronuclear	1.672	1.573
Eletrobras CGTEE	527	190
ED Alagoas	706	695
ED Rondônia	637	659
ED Piauí	851	549
ED Acre	193	198

O resultado de 2009 foi alterado para refletir as modificações do IFRS e permitir a comparabilidade com o ano de 2010.

## Receita Operacional Líquida - R\$ milhões

2010

2009

%

Operações com Energia Elétrica	25.549	21.935	16,48
Participações Societárias	670	1.571	-57,37
Outras	1.201	1.206	-0,48
<b>TOTAL</b>	<b>27.419</b>	<b>24.712</b>	<b>10,96</b>

O resultado de 2009 foi alterado para refletir as modificações do IFRS e permitir a comparabilidade com o ano de 2010.

## Custos e Despesas Operacionais

### CONSOLIDADO

2010/R\$ MILHÕES

2009/R\$ MILHÕES

Eletrobras Holding	3.465	3.650
Eletrobras Furnas	5.802	5.612
Eletrobras Chesf	3.051	3.346
Eletrobras Eletrosul	811	571
Eletrobras Eletronorte	4.126	3.233
Eletrobras Eletropar	6	5
Eletrobras Eletronuclear	1.284	1.155
Eletrobras CGTEE	503	283
ED Alagoas	754	649
ED Rondônia	630	638
ED Piauí	901	595
ED Acre	173	198

O resultado de 2009 foi alterado para refletir as modificações do IFRS e permitir a comparabilidade com o ano de 2010.

### Custos não Controláveis/R\$ milhões

	2010	2009	%
Energia elétrica comprada para revenda	4.315	3.581	20,49
Uso da rede elétrica	1.354	1.263	7,16
Remuneração e ressarcimento	1.087	1.188	-8,48
Resultado a compensar de Itaipu	441	670	-34,14
<b>TOTAL (1)</b>	<b>7.197</b>	<b>6.703</b>	<b>7,38</b>

O resultado de 2009 foi alterado para refletir as modificações do IFRS e permitir a comparabilidade com o ano de 2010.

### Custos Controláveis/R\$ milhões

	2010	2009	%
Pessoal, material e serviços	7.371	6.486	13,64
Combustível para produção de energia elétrica	744	756	-1,66
PASEP e COFINS	1.711	1.532	11,73
Depreciação e amortização	1.592	1.624	-1,96
Provisões operacionais	1.530	2.140	-28,54
Doações e contribuições	261	238	9,68
Construção	2.953	1.724	71,32
Outras	1.359	989	37,46
<b>TOTAL (2)</b>	<b>17.522</b>	<b>15.490</b>	<b>13,12</b>
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>24.719</b>	<b>22.192</b>	<b>11,39</b>

O resultado de 2009 foi alterado para refletir as modificações do IFRS e permitir a comparabilidade com o ano de 2010.

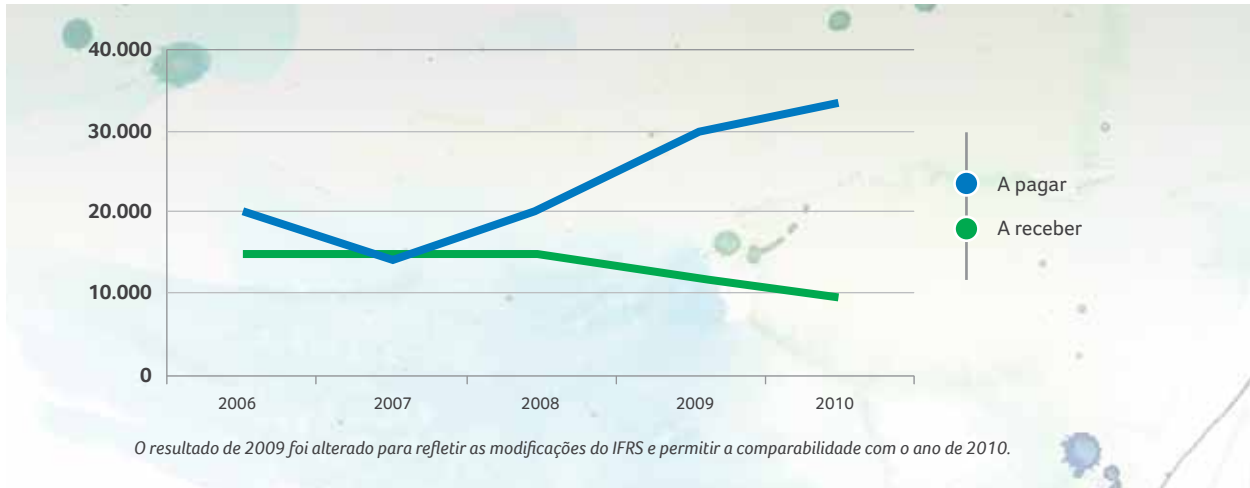
### Receita por Segmento de Negócio

CONSOLIDADO	2010/R\$ MILHÕES	2009/R\$ MILHÕES
Geração	18.016	16.041
Transmissão	5.833	4.589
Distribuição	2.913	2.498
Outros	657	1.584

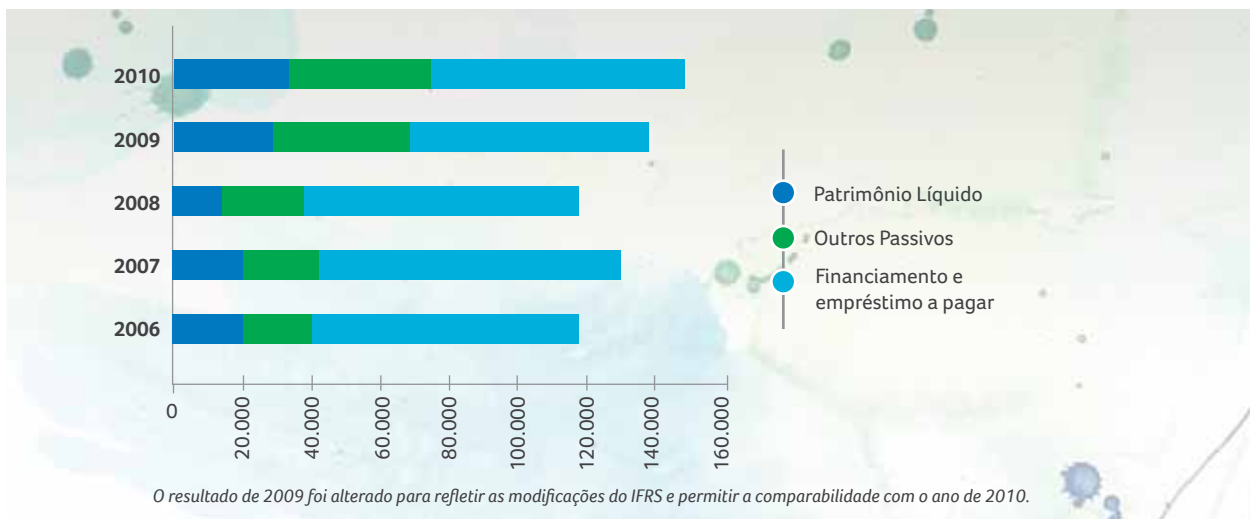
O resultado de 2009 foi alterado para refletir as modificações do IFRS e permitir a comparabilidade com o ano de 2010.



## ESTRUTURA DE CAPITAL E ENDIVIDAMENTO CONSOLIDADO



## ENDIVIDAMENTO – R\$ MILHÕES



## Fluxo do Financiamento – R\$ milhões

	2012	2013	2014	2015	APÓS 2015
Endividamento	456	566	713	1.586	27.949

## Financiamentos e Empréstimos Concedidos às Controladas

### EMPRESAS ELETROBRAS:

	SALDO EM 31/12/2010 (R\$ MILHÕES)	SALDO EM 31/12/2009 (R\$ MILHÕES)
CGTEE	922	782
Chesf	156	254
Eletronorte	3.819	3.458
Eletronuclear	607	3.114
Eletrosul	780	670
Furnas	1.914	1.342
Itaipu	11.343	12.970
ED Alagoas	209	117
ED Rondônia	109	100
ED Piauí	355	316
ED Acre	65	25
Amazonas Energia	517	366

O resultado de 2009 foi alterado para refletir as modificações do IFRS e permitir a comparabilidade com o ano de 2010.

## Resultado Primário

Em 30 de dezembro de 2010, foi sancionada a Lei nº 12.377 alterando o artigo 2º e o anexo IV da Lei nº 12.017, de 12 de agosto de 2009, que dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da Lei Orçamentária de 2010 e o artigo 2º e o anexo III da Lei 12.309, de 9 de agosto de 2010, que dispõe sobre as diretrizes para a elaboração e a execução da Lei Orçamentária de 2011. Dessa forma, as empresas Eletrobras foram excluídas da meta do resultado primário nos exercícios de 2010 e 2011.

## Captação de Recursos

A Eletrobras concluiu, em novembro de 2010, a contratação de um empréstimo sindicalizado, de US\$ 500 milhões, na modalidade *A/B Loan*, junto à *Corporación Andina de Fomento (CAF)* e os bancos *BBVA*, *HSBC*, *Santander*, *Sumitomo Mitsui Banking Corporation* e *Bank of Tokyo-Mitsubishi*. A operação foi estruturada de tal forma que a Parte A, de US\$ 125 milhões, ficou sob a responsabilidade da CAF, enquanto que a Parte B, de US\$ 375 milhões, foi aportada por um sindicato formado pelos cinco bancos acima mencionados. O empréstimo na modalidade *A/B Loan* apresenta um prazo de liquidação de 10 anos para a Parte A e de 7 anos para a Parte B.

Os recursos obtidos irão compor o Fundo de Financiamento às Controladas (FFC). O Fundo foi criado em 2007, a fim de prover os recursos necessários ao financiamento do programa de investimentos do Sistema Eletrobras. Durante o ano de 2010, foi dada continuidade às negociações para contratação de empréstimo junto ao *Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)*, no valor de € 24 milhões, com aval da União.

Em 2010, também, foi dado prosseguimento à contratação de empréstimo com o *Bird*, cujos recursos serão destinados ao Programa de Investimentos nas Empresas de Distribuição da Eletrobras – Projeto Energia +. Foi obtida a aprovação do Senado Federal, mediante os termos da Resolução nº 58, de novembro de 2010, para a contratação de empréstimo, no valor de até US\$ 495 milhões, com aval da União.

Negociações junto à Agência Francesa de Desenvolvimento (AFD) estão em desenvolvimento, com vistas à contratação de operação de empréstimo. A AFD formalizou à Eletrobras uma proposta de financiamento no valor de US\$ 134 milhões, sem aval da União, destinados ao *fundings* de projetos relacionados a energias renováveis e eficiência energética.

Os recursos obtidos serão destinados ao Fundo de Financiamento às Controladas (FFC) e depois



utilizados como *funding* para projetos que sejam elegíveis pelos critérios de seleção da AFD. A agência concorda em financiar o aporte de capital em projetos de energias renováveis, linhas de transmissão e subestações.

Assim, após as aprovações da Diretoria Executiva e do Conselho de Administração, iniciaram-se as gestões junto aos órgãos competentes, como a Secretaria de Assuntos Internacionais (Seain) e a Secretaria do Tesouro Nacional (STN). Em paralelo, encontra-se em análise o instrumento contratual entre Eletrobras e AFD. A contratação está pendente de autorização da STN.

Foi dado início à obtenção das autorizações governamentais para contratação de financiamento externo pela Eletrobras, destinado à aquisição de equipamentos estrangeiros para a usina de Angra 3, em fase de construção. O financiamento externo será obtido pela Eletrobras, e negocia-se o aval da União para a referida operação.

**EM 2010, FOI DADO  
PROSSEGUIMENTO  
À CONTRATAÇÃO DE  
EMPRESTIMO COM O  
BIRD, CUJOS RECURSOS  
SERÃO DESTINADOS  
AO PROGRAMA DE  
INVESTIMENTOS  
NAS EMPRESAS  
DE DISTRIBUIÇÃO  
DA ELETROBRAS –  
PROJETO ENERGIA +**

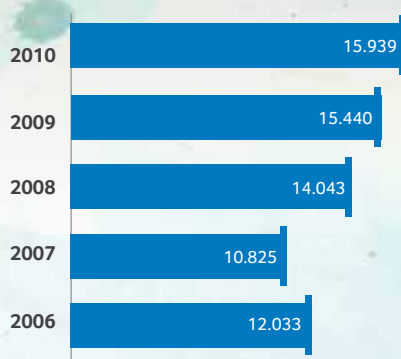
## Valor Adicionado Consolidado

### DISTRIBUIÇÃO DO VALOR ADICIONADO %

	2010	2009
Terceiros	25%	52%
Acionistas	16%	4%
Pessoal	32%	32%
Governo	27%	12%

O resultado de 2009 foi alterado para refletir as modificações do IFRS e permitir a comparabilidade com o ano de 2010.

## VALOR ADICIONADO – R\$ MILHÕES



O resultado de 2009 foi alterado para refletir as modificações do IFRS e permitir a comparabilidade com o ano de 2010.

## Empréstimo Compulsório

O empréstimo compulsório, instituído pela Lei 4.156/1962, com a finalidade de gerar recursos destinados à expansão do setor elétrico brasileiro, foi cobrado e recolhido de diversos tipos de consumidores em sua primeira fase. Mas, com o advento do Decreto-Lei 1.512/1976, este passou a ser cobrado e recolhido apenas dos consumidores industriais com consumo mensal superior a 2.000 kWh. Estas cobranças eram feitas nas faturas de energia elétrica emitidas pelas empresas distribuidoras de energia elétrica. O montante anual dessas contribuições, a partir de 1977, passou a constituir crédito escritural, nominal e intransferível, sempre em 1º de janeiro do ano seguinte do recolhimento, identificado pelo

Código de Identificação do Contribuinte do Empréstimo Compulsório (CICE).

Dando continuidade à política de atendimento aos acionistas oriundos da capitalização dos créditos do empréstimo compulsório, no exercício de 2010, a Eletrobras implantou, no sistema escritural do Banco Bradesco S.A., o montante de 976.439 ações preferenciais da classe “B”, que eram avaliadas, em dezembro de 2010, ao valor de mercado a R\$ 26.129.507,64. Depois, enviou-as às empresas concessionárias distribuidoras de energia elétrica, para repasse aos consumidores industriais, o montante de R\$ 4.454.640,58, referente aos juros da correção dos créditos do empréstimo compulsório.









## DESEMPENHO AMBIENTAL

UMA VEZ IDENTIFICADOS, OS IMPACTOS AMBIENTAIS DÃO ORIGEM A PROGRAMAS, PROJETOS E INICIATIVAS DE MONITORAMENTO E MITIGAÇÃO DESENVOLVIDOS EM CADA EMPRESA, DE ACORDO COM A REGIÃO BRASILEIRA, SEUS ASPECTOS SOCIAIS E AMBIENTAIS E O ATENDIMENTO ÀS DEMANDAS LEGAIS.

Em 2010, a Eletrobras investiu R\$ 204,877 milhões na gestão de seus impactos ambientais.

## 7. Desempenho Ambiental

Para atender às exigências do processo de reorganização e reposicionamento estratégico que consagrou o conceito de sustentabilidade na missão, visão e valores do Sistema Eletrobras, foi preciso criar mecanismos que possibilitassem a ação coordenada de todas essas empresas. O mecanismo mais relevante foi, sem dúvida, o estabelecimento de uma Política Ambiental unificada.

### Política e instrumentos de gestão

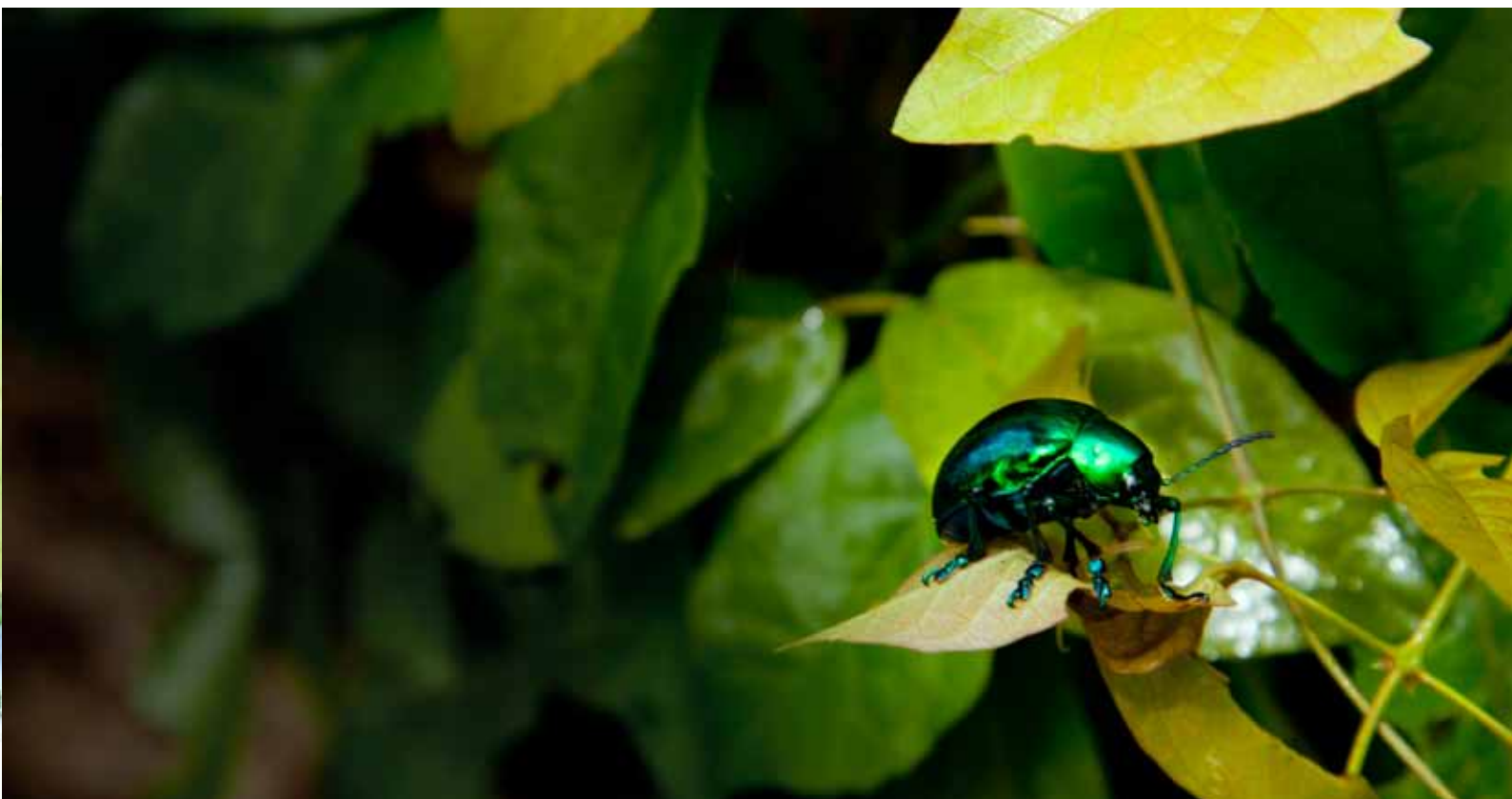
O processo de revisão da Política Ambiental das empresas Eletrobras foi um dos acontecimentos mais relevantes no ano de 2010, que contemplou não apenas a atualização da política ambiental da *holding*, mas também a unificação das políticas ambientais de todas as subsidiárias. A atual Política Ambiental reafirma os princípios que sintetizam a essência do compromisso ambiental do sistema. São eles:

- Princípio de articulação interna;
- Princípio da articulação externa;
- Princípio do relacionamento com a sociedade;
- Princípio do uso sustentável de recursos energéticos;
- Princípio do desenvolvimento científico e tecnológico;
- Princípio da gestão ambiental.

### Gestão de impactos

As ações do Sistema Eletrobras relacionadas ao meio ambiente orientam-se pela legislação brasileira, pelo Plano Diretor de Meio Ambiente do Setor Elétrico, pela Política Ambiental das empresas Eletrobras e pelos pactos internacionais dos quais o Brasil é signatário. Em cumprimento à legislação, todos os novos





empreendimentos energéticos identificam e avaliam potenciais impactos ambientais, elaborando seus EIA e respectivos Rima.

No EIA, os impactos ambientais são identificados e propõem-se ações de mitigação, controle, monitoramento e compensação. Em conformidade com o processo de licenciamento ambiental, após a Licença Prévia as empresas elaboram Planos Básicos Ambientais, que complementam, aprofundam e detalham os programas socioambientais do EIA em nível compatível com os elementos de engenharia do projeto.

Os empreendimentos da Eletrobras estão localizados em diversos pontos do território nacional, o que implica lidar com diferentes realidades sociais e

ambientais. Empreendimentos anteriores à aplicação da Legislação Ambiental também são contemplados por ações de gestão ambiental dentro dos mesmos princípios e práticas.

As medidas de gestão dos principais impactos decorrentes de atividades da Eletrobras são adequadas a essas realidades específicas. Uma vez identificados, os impactos ambientais dão origem a programas, projetos e iniciativas de monitoramento e mitigação desenvolvidos por cada empresa, de acordo com a região brasileira, seus aspectos sociais e ambientais e o atendimento às exigências legais. Em 2010, a Eletrobras investiu R\$ 204,877 milhões na gestão de seus impactos ambientais.

#### Investimentos e gastos com a gestão de impactos ao meio ambiente (R\$ milhões)

DESCRIÇÃO	VALOR
Manutenção nos processos operacionais para a melhoria do meio ambiente	110,747
Preservação e/ou recuperação de ambientes degradados	55,047
Educação ambiental para a comunidade	2,771
Outros projetos ambientais	32,336
Passivos e contingências ambientais	3,976
<b>TOTAL</b>	<b>204,877</b>





## DESEMPENHO SOCIAL

UM DOS PRINCIPAIS FOCOS DE ATUAÇÃO DO SISTEMA ELETROBRAS EM TERMOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL É O DESENVOLVIMENTO DE AÇÕES COMPLEMENTARES AOS PROGRAMAS DE ELETRIFICAÇÃO RURAL.

De modo a incentivar a utilização eficiente de energia elétrica como vetor de indução de desenvolvimento de comunidades menos favorecidas.





## 8. Desempenho Social

### 8.1 - Recursos Humanos

O Sistema Eletrobras atualmente conta com 28.479 empregados, distribuídos por todas as regiões do Brasil.

#### Total de empregados, por região

REGIÃO	EMPREGADOS	PARTICIPAÇÃO
Norte	5.313	19%
Nordeste	8.574	30%
Centro-Oeste	2.413	8%
Sudeste	8.293	29%
Sul	3.886	14%
<b>TOTAL</b>	<b>28.479</b>	<b>100%</b>

No ano de 2010, as empresas Eletrobras registraram 1.364 admissões e 731 desligamentos de empregados. A maioria dos desligamentos foi motivada por aposentadoria ou pedido de demissão, totalizando uma baixa taxa de rotatividade, de 2,59%.

O ano de 2010 foi marcado por importantes avanços na gestão corporativa de pessoas do Sistema Eletrobras, entre os quais figura a publicação da Política de Gestão de Pessoas, cujos programas funcionam de maneira articulada e complementar, visando um ambiente de trabalho regido pela meritocracia. Outras iniciativas também podem ser destacadas.

- **Plano de Carreira e Remuneração (PCR)**

Em 2010, foi implantado o PCR nas empresas Eletrobras\*. Ele unificou as políticas e diretrizes de carreira, cargos e remuneração e definiu as competências ge-

rais para os cargos amplos e funções gerenciais e de assessoramento. Sua elaboração contou com a participação de representantes de todas as empresas, e houve ampla negociação com empregados, gestores e sindicatos, resultando na adesão voluntária de 97% dos colaboradores.

- **Sistema de Gestão do Desempenho (SGD)**

O SGD é um mecanismo de gestão, com foco em competências e resultados, que permite às empresas Eletrobras\* desenvolver e administrar estrategicamente seus empregados, canalizando esforços para alcançar objetivos e resultados que garantam rentabilidade, sustentabilidade, competitividade e geração de valor. Testado na *holding*, em nível piloto, o SGD segue em implantação nas empresas Eletrobras – dessa forma, as etapas de planejamento,

\*Devido a seu regime de governança diferenciado, estabelecido pelo tratado internacional, a Itaipu Binacional não participou.

acompanhamento, avaliação e desenvolvimento ocorrerão de forma unificada nas empresas do sistema.

As empresas que já possuíam um sistema de avaliação de desempenho mantiveram suas análises em 2010 e, paralelamente, participaram do planejamento da integração pelo SGD.

- **Plano de Desenvolvimento Profissional**

Com o objetivo de modernizar e unificar as políticas e práticas de gestão de pessoas em todas as empresas Eletrobras\*, tendo por base teorias e conceitos contemporâneos e as melhores práticas adotadas por empresas de classe mundial, a Eletrobras, a partir de janeiro de 2010, estabeleceu como premissa a atuação integrada e cooperativa do conjunto de empresas do sistema, em sintonia com os propósitos estratégicos de integração, competitividade e rentabilidade.

Esse modelo é composto pela Unise e quinze Unidades de Educação Corporativa associadas, correspondentes a cada uma das empresas, com o objetivo de promover o desenvolvimento de todos os empregados nas competências requeridas.

Como bases para o funcionamento desse modelo, foram definidas Políticas de Educação Corporativa e um Modelo Educativo, que visa a orientar o planejamento, execução, acompanhamento e avaliação das ações educacionais. Além disso, foi constituído o Comitê de Educação Corporativa no âmbito da governança da Unise, com representação de todas as empresas, buscando assegurar uma atuação integrada, cooperativa e em plena sintonia com os propósitos estratégicos de integração, competitividade e rentabilidade do sistema.

A estrutura da Unise compreende cinco escolas, que refletem as orientações estratégicas do Sistema Eletrobras. Ressalta-se a Escola de Responsabilidade Social Corporativa, cujo objetivo é disseminar valores e desenvolver uma cultura do Sistema Eletrobras pautada nos princípios da sustentabilidade.

A Unise é responsável pelas ações que dão suporte às estratégias do Sistema Eletrobras, destinadas:

- ao desenvolvimento das competências gerais definidas no PCR;
- ao desenvolvimento das lideranças do Sistema Eletrobras;
- ao desenvolvimento das competências críticas técnicas e de gestão para o Sistema Eletrobras;
- à disseminação de cultura e valores do Sistema Eletrobras.

## Indicadores da Universidade do Sistema Eletrobras (Unise) em 2010

### PROGRAMAS

52

### ALUNOS

2.120

### INVESTIMENTO

R\$ 9 milhões

## Volume anual de treinamento oferecido pela Universidade do Sistema Eletrobras (Unise)

CARGO	CARGA HORÁRIA (H)	MÉDIA POR PARTICIPANTE (H)
Gerencial	52.686	124
Com nível universitário	127.106	138
Sem nível universitário	8.546	67
<b>TOTAL</b>	<b>188.338</b>	<b>110</b>

As Unidades de Educação Corporativa das empresas desenvolvem as competências específicas de cada uma delas, visando a assegurar a disponibilidade de profissionais especializados conforme requerem seus processos.

## Volume anual de treinamento oferecido

CARGO	CARGA HORÁRIA (H) 1	MÉDIA POR COLABORADOR (H) 2
Gerencial	93.810	69
Nível universitário	313.721	59
Nível médio	441.894	45
<b>TOTAL</b>	<b>849.425</b>	<b>51</b>

<sup>1</sup> Foram consideradas as seguintes empresas Eletrobras: CGTEE, Chesf, Eletronuclear, Eletrosul, Furnas, Itaipu Binacional, Distribuição Rondônia, e Eletrobras holding.

<sup>2</sup> A Eletrobras Cepel respondeu apenas ao item cargos gerenciais.

## Saúde e segurança no trabalho

A Política de Saúde Ocupacional e Segurança do Trabalho prioriza a segurança e a saúde ocupacional dos colaboradores enfocando a prevenção, atendendo aos requisitos legais, promovendo a melhoria contínua na gestão e objetivando a redução de acidentes e ocorrências relacionadas à sua saúde.

Nas empresas Eletrobras, a saúde e a segurança no trabalho são tratadas por meio de políticas e práticas que contemplam as especificidades do setor elétrico. Treinamentos e orientações são ministrados a todos os empregados e pontualmente também a outros colaboradores, com o objetivo de reduzir acidentes e ocorrências relacionados à saúde. Temas concernentes à segurança e à saúde ocupacional cobertos por acordos formais com sindicatos abrangem as peculiaridades de cada empresa.

As empresas Eletrobras deram início à implantação do Sistema de Gestão de Segurança e Saúde. Seu objetivo é prover a organização dos elementos de um sistema de gestão de segurança e saúde ocupacional eficaz, passível de integrar outros requisitos de gestão, de forma a auxiliá-los no alcance de seus objetivos.

A Comissão Interna de Prevenção de Acidentes (Cipa), presente em diversas unidades, desempenha função relevante na condução das atividades de saúde e segurança no trabalho nas empresas Eletrobras,

atendendo à legislação trabalhista brasileira. Mais de 75% dos empregados estão representados por comitês formais de segurança e saúde.

## 8.2- Diversidade e Gênero

### Diversidade

Em função de sua natureza jurídica e da observância dos princípios universais de igualdade e impessoalidade que determinam a contratação por concurso público, o Sistema Eletrobras vem estudando a adoção de políticas afirmativas como alternativas para incentivar o acesso de minorias a seus processos de recrutamento e seleção. A valorização da diversidade em seu quadro funcional é tratada em diretrizes que asseguram direitos como o da acessibilidade. O direito a benefícios de plano de saúde válidos para cônjuges de colaboradores heterossexuais é estendido a companheiros ou companheiras de colaboradores homoafetivos e incorporado aos acordos coletivos de trabalho em todas as empresas do sistema.

### Gênero

As empresas Eletrobras integram o Comitê Permanente para Questões de Gênero do Ministério de Minas e Energia e Empresas Vinculadas. Sua estrutura organizacional prevê Comitês de Gênero, cujo objetivo é propor ações e implementar práticas que assegurem a igualdade de oportunidades a homens e mulheres no ambiente de trabalho. Em 2010, as empresas do sistema receberam o Selo Pró-Equidade de Gênero, em sua terceira edição, uma iniciativa da Secretaria de Políticas para as Mulheres da Presidência da República em parceria com a ONU Mulheres e OIT.

## 8.3- Trabalho infantil e Condições de Trabalho

Todos os contratos das empresas Eletrobras possuem cláusula estabelecendo a adesão do contratado ao compromisso do Sistema Eletrobras em recusar práticas de trabalho infantil, abuso e exploração sexual





de crianças e adolescentes, trabalho forçado ou em condições degradantes, assim como toda e qualquer forma de violência física, sexual, moral ou psicológica, conforme estabelecido no item 3.2 do seu Código de Ética. Em todos os contratos há também uma cláusula de obrigação que determina que a empresa contratada mantenha, durante a execução do contrato, todas as condições de habilitação exigidas para a contratação.

No que diz respeito ao trabalho infantil, todos os fornecedores devem apresentar, como requisito para habilitação, declaração de não manter em seu quadro funcional a utilização de trabalho infantil, atendendo aos termos da Lei 8666/93, art. 27, inciso V, em cumprimento ao inciso XXXIII do art. 7º da Constituição Federal. O monitoramento ainda não é uma prática adotada por todas as empresas Eletrobras.

Em caso de denúncia ou identificação de quaisquer ocorrências, o assunto é tratado pelas comissões de ética das empresas Eletrobras, diretamente ligadas à presidência da *holding*, que são responsáveis por analisar e dar encaminhamento adequado às denúncias de caráter ético de quaisquer natureza, relacionadas a todos os grupo de *stakeholders*.

Os procedimentos de resposta a riscos e situações de emergência variam segundo as características de cada negócio e dos perigos relacionados às operações e tecnologias utilizadas. As usinas nucleares, por exemplo, possuem planos específicos para atender a situações emergenciais, de acordo com padrões de segurança internacionais. Em usinas hidrelétricas são utilizados planos visando à segurança das barragens, ao controle de cheias e à comunicação com a circunvizinhança em caso de emergência.

## 8.4 Projetos Sociais na área de Emprego e renda

Um dos principais focos de atuação do Sistema Eletrobras em termos de responsabilidade social é o desenvolvimento de ações complementares aos programas de eletrificação rural, de modo a incentivar a utilização eficiente de energia elétrica como vetor de indução de desenvolvimento de comunidades menos favorecidas. Para tanto, a Eletrobras promove a implantação de Centros Comunitários de Produção (CCP) constituídos por um conjunto de máquinas e equipamentos de processamento, beneficiamento, conservação ou armazenagem de produtos – os produtos produzidos com o auxílio desses equipamentos têm valor de comercialização substancialmente maior, comparando-se aos produtos in natura ou fabricados artesanalmente.

Em 2010, foi inaugurado o CCP Santo Antônio do Rio Preto, em Minas Gerais – voltado para mulheres, ele está dotado de maquinário para a confecção de roupas e peças de vestuário em regime de facção. Nesse mesmo ano, foram celebrados mais sete convênios para implantação de 12 novos CCP em diferentes estados do Brasil, uma iniciativa que tem levado oportunidade de emprego e renda para diversas regiões rurais do país.

O Sistema Eletrobras apoia ainda projetos de terceiros que se destinem prioritariamente à geração de emprego e renda e à educação e qualifi-



cação profissional de jovens e adultos. Tais projetos exploram temas como gênero; igualdade racial; comunidades tradicionais e rurais; direitos humanos e combate à discriminação; garantia dos direitos da criança e do adolescente; agricultura familiar; promoção da cidadania; e educação ambiental.

## 8.5 Apoios e Patrocínios

O investimento em apoios e patrocínios faz parte das práticas corporativas das empresas Eletrobras. O marco do ano de 2010 foi a criação da Política de Patrocínios, que estabeleceu diretrizes para o apoio financeiro de todas as empresas do sistema a projetos culturais, socioambientais, esportivos, educacionais e técnico-científicos.

### Investimento em apoios e patrocínios, por área

ÁREA	VALOR
Cultura <sup>1</sup>	R\$ 35.724.486,24
Esporte (Incentivado) <sup>2</sup>	R\$ 1.241.735,29
<b>TOTAL</b>	<b>R\$ 36.966.221,53</b>

<sup>1</sup> Foram consideradas as seguintes empresas Eletrobras: Chesf, Eletronorte, Eletronuclear, Eletrosul, Furnas e Eletrobras holding

<sup>2</sup> Foram consideradas as seguintes empresas Eletrobras: Eletronorte, Eletronuclear, Eletrosul e Eletrobras holding

### Cultura

Em 2010 foi lançado o primeiro edital unificado de chamada pública de projetos para o programa cultural de todas as empresas Eletrobras, no valor de R\$ 15 milhões. Foram selecionados 27 projetos de produção teatral, sete festivais de teatro, quatro produções de cinema, sete projetos de festivais de cinema e 17 projetos no âmbito do patrimônio cultural imaterial. Entre os projetos apoiados por meio de escolha direta, destaca-se a conclusão da reforma e reinauguração do Theatro Municipal do Rio de Janeiro.

### Esportes

Os projetos relacionados a esportes são avaliados pelo potencial de retorno de mídia e identidade de imagem. Os campeonatos da Central Única das Favelas (Cufa) têm proporcionado à Eletrobras um ótimo retorno de imagem, ampliando sua identificação com o basquete brasileiro.

Além de ter contrato de exclusividade de patrocínio das seleções brasileira masculina e feminina com a Confederação Brasileira de Basketball, a Eletrobras também patrocina:

- Liga Nacional de Basquete (Campeonato Brasileiro de Basquete Masculino Adulto);
- Federação Brasileira de Basquetebol Master (Campeonato Mundial de Basquete Master);
- Central Única das Favelas (Cufa – Liga Brasileira de Basquete de Rua);
- Confederação Brasileira de Basquetebol em Cadeiras de Rodas (campeonatos regionais de basquetebol em cadeiras de rodas).

A Eletrobras ainda é patrocinadora oficial do Vasco da Gama, nas modalidades de futebol, remo e esportes paraolímpicos, além de apoiar projetos de responsabilidade social do clube voltados à qualificação profissional e à iniciação esportiva.

# CRÉDITOS

O processo de elaboração do Relatório Anual da Eletrobras – 2010 contou com a participação dos empregados na coleta de dados e no levantamento de informações relativos aos aspectos operacionais, econômicos, e sócio-ambientais.

## Coordenação Geral

Coordenação Geral da Presidência

## Publicação

Assessoria de Comunicação e Relacionamento  
com a Imprensa

## Coordenação técnica e consolidação de informações

Coordenação Geral da Presidência

## Redação

Coordenação Geral da Presidência

## Projeto gráfico e diagramação

I Graficci Comunicação e Design

## Ilustrações

Ayssa Bastos



# FOTOS

## PÁGINA 25

Crédito: foto: Alexandre Marchetti - Banco de imagens Itaipu Binacional

## PÁGINA 30

Legenda: Projeto Casa Eficiente – Banco de imagens Eletrobras Eletrosul

Crédito: Anísio Borges

## PÁGINA 41

Legenda: Proinfa - Programa de Incentivo às Fontes Alternativas de Energia Elétrica

Aero geradores da usina eólica Volta do Rio, Ceará

Crédito: Jorge Coelho - Banco de Imagens Eletrobras

## PÁGINA 47

Legenda: UHE SANTO ANTÔNIO – CONSTRUÇÃO DP VERTEDOIRO PRINCIPAL COM 24 TURBINAS E 15 VÁLVULAS

Crédito: José Lins – Banco de Imagens Eletrobras Furnas

## PÁGINA 51

Legenda: Centro de Operação do Sistema Eletrobras Eletrosul

Crédito: foto: Anísio Borges - Banco de Imagens Eletrobras Eletrosul

## PÁGINA 68

Legenda: UHE Mascarenhas de Moraes

Crédito: Banco de Imagens Eletrobras Furnas

## PÁGINA 76

Crédito: foto: Caio Coronel - Banco de imagens Itaipu Binacional

## PÁGINA 81

Crédito: foto: AlexandreMarchetti - Banco de imagens Itaipu Binacional

## PÁGINA 87

Legenda: Projeto Social Núcleos de Sinfônicos de Campos

Crédito: Crédito: Jorge Coelho - Banco de Imagens Eletrobras



---

O Relatório Anual 2010 das empresas Eletrobras está disponível em versão on-line, no site [www.eletrobras.com](http://www.eletrobras.com).

Eletrobras - Centrais Elétricas Brasileiras  
Av. Presidente Vargas, 409 / 13º andar • Rio de Janeiro/RJ •  
CEP 20071-003  
[www.eletrobras.com](http://www.eletrobras.com)

---







Eletrobras

Ministério das  
Minas e Energia

GOVERNO FEDERAL  
**BRASIL**  
PAÍS RICO É PAÍS SEM POBREZA

