

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO NUMA EMPRESA DO SETOR ELÉTRICO

Gilson Carlos dos Santos – gilsoncarlos23@gmail.com

PosGrad/FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Cintia Rodrigues de Oliveira – cintia@ufu.br

FAGEN/Universidade Federal de Uberlândia

Resumo Expandido

1 Contexto

O planejamento estratégico é um plano que contém um conjunto de metas e objetivos alinhados ao propósito ou visão da empresa e também todas as ações a serem executadas para que a toda a organização atinja o objetivo desejado. Em resumo, o planejamento estratégico consiste em elaborar um plano com ações e metas com objetivo de garantir a sustentabilidade e sucesso da empresa. O planejamento orçamentário será estimado em planilhas com uma janela futura de três anos. Nestas planilhas serão levados em conta os custos com produção, vendas, pessoal e demais despesas operacionais em conjunto com as projeções de venda, investimentos e lucro presumido.

As informações obtidas do DRE, fluxo de caixa e balanço patrimonial no site Economática serão aplicadas nas planilhas de planejamento e controle financeiro nas quais serão realizadas projeções através de simulações de cenário nos quais será estimado o lucro presumido, a previsão de dinheiro em caixa e o acúmulo de riqueza no período. Essas simulações sofrerão alterações até que seja atingido um valor otimizado para as condições impostas pelos cenários previstos.

Através das informações a simulação de cenários será possível criar um planejamento mais assertivo e conseqüentemente melhorar a gestão orçamentária da empresa.

O planejamento estratégico é fundamental para levar a organização para um patamar mais elevado de sucesso empresarial, porém, no decorrer das ações estratégicas é necessário que haja um acompanhamento para que seja verificado se os resultados intermediários do processo estão convergindo para o objetivo final estipulado no início do planejamento.

Segundo a máxima da administração o que não é medido não pode ser gerenciado, por isso mensurar e acompanhar os resultados é uma das etapas mais importantes do ciclo. Dessa forma, acompanhar desvios desfavoráveis e corrigi-los no curto prazo, criar ações que corrijam anomalias, identificar processos problemáticos e aperfeiçoa-los fazem parte de medidas de controle do planejamento estratégico.

O presente trabalho tem por objetivo elaborar um planejamento estratégico que direcione a gestão da organização no alcance de metas através da implantação de um plano no qual são apresentadas diretrizes a serem seguidas. Nesse contexto, o planejamento estratégico apresentado aqui norteará todas as ações da empresa com a convergência dos esforços humanos, materiais e financeiros, todos com foco na visão e propósito da organização.

Neste trabalho o planejamento estratégico será auxiliado por planilhas disponibilizadas pela disciplina de Planejamento e Controle Financeiro e o DRE, Balanço Patrimonial e relatórios de fluxo de caixa de uma empresa do setor elétrico disponibilizados pelo site Economática. Através da definição de metas e objetivos em conjunto do resultado das planilhas, será elaborado o planejamento estratégico.

2 Solução Implementada ou Proposta Neste contexto o planejamento estratégico irá trabalhar com metas, como por exemplo, o aumento de participação no mercado de geração e transmissão de energia. -O alcance dessas metas irá refletir no aumento de receitas da empresa e também no aumento na participação do mercado.

A criação do planejamento estratégico será auxiliado por planilhas de controle financeiro com o objetivo de projetar o crescimento da empresa através do alcance das metas estabelecidas. A tabela a seguir mostra a projeção de vendas do principal produto da empresa nos próximos anos.

| PRODUTO (ou classe de produtos) : | | | | | |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Energia elétrica | | | | | |
| | ano anterior | ano atual | ano 1 | ano 2 | ano 3 |
| Volume | 146412 | 150804 | 158345 | 169429 | 186372 |
| % crescimento | - | 3,0% | 5,0% | 7,0% | 10,0% |
| Preço (R\$ / Unidade de Volume) | 146,71 | 186,88 | 205,57 | 236,40 | 283,68 |
| % elevação/queda | - | 27,4% | 10,0% | 15,0% | 20,0% |
| Valor da Receita (R\$) | 21.480.104,52 | 28.182.197,85 | 32.550.438,52 | 40.053.314,60 | 52.870.375,27 |

O prazo para implementar o plano estratégico será de 3 anos, podendo ser prorrogado por mais 1 ano caso as condições impostas pelos ambientes interno e externo modifiquem o cronograma de execução das ações estratégicas. A tabela a seguir mostra o cronograma previsto para a construção de novos empreendimentos de geração e transmissão de energia.

C R O N O G R A M A

| AÇÃO | ATIVIDADE | Mês | | | | | | Trimestre | | Ano | | | | |
|------|---|-----|---|---|---|---|---|-----------|---|-----|---|---|--|--|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1 | 2 | 1 | 2 | 3 | | |
| 5 | Obter novas concessões através de de leilões de novos empreendimentos | | | | | | | | | | | | | |
| | Fase de estudo, planejamento e projeto. | | | | | | | | | | | | | |
| | Contratação de empreiteira para a construção do empreendimento. | | | | | | | | | | | | | |
| | Construção de novas linhas, subestações e usinas. | | | | | | | | | | | | | |

Os responsáveis pela execução do planejamento do estratégico serão os diretores, gerentes e todos os funcionários, pois para haver o sucesso na implantação do programa e execução das ações, todos dentro da organização devem conhecer os objetivos e também estar empenhados na execução do plano de ações.

-O custo da solução será estimado em R\$ 12.500.000,00.

3 Resultados ou Metas

Metas:

1- Consolidar a liderança em Geração e Transmissão com foco em energia limpa aumentando a participação no mercado de geração e transmissão de energia com investimentos em novas linhas de transmissão, subestações em usinas hidrelétricas, solares e eólicas. Assim alcançar a liderança em comercialização de energia com multiplicação de valor de mercado. O prazo estimado para esse objetivo é de 3 anos a 5 anos e com um custo estimado de R\$ 6.000.000.000.

2- Otimização de Processos- Executar levantamento de processos que demandem tempo excessivo e aperfeiçoá-los com a implementação de sistemas de automatização e aumentar a produtividade.

Procurar e reduzir ou eliminar burocracias desnecessárias que travam processos importantes do planejamento estratégico. O prazo estimado para esse objetivo é de 2 anos com um custo estimado de R\$ 1.500.000.

3- Redução Otimizada de Custos- Aumentar a eficiência em controle contábil através de otimização de processos e métodos de tributação. Realocar os custos de O&M para conseguir uma redução otimizada de custos.

A redução de custos irá refletir na estimativa de preços para novos negócios no setor elétrico com a possibilidade de melhor negociação no mercado de energia, assim atuar de forma eficiente em novos leilões de concessão de linhas, subestações e usinas. O prazo estimado para esse objetivo é de 2 anos com um custo estimado de R\$ 1.000.000.

4- Investimento em novos Ativos Imobilizados- Os ativos imobilizados de uma empresa do setor elétrico são os equipamentos do parque de transmissão (disjuntores, transformadores, chaves seccionadoras etc). No início da sua entrada em operação no Sistema Elétrico, esses equipamentos são remunerados por uma Receita Anual Permitida (RAP) que ao longo dos anos decresce à medida que o tempo de operação do equipamento aumenta. Isso obriga a empresa a rever velhas instalações e investir em novos equipamentos (ativos imobilizados) para aumentar a receita anual permitida (RAP). Além disso, novos equipamentos irão aumentar a eficiência dos ativos de geração e transmissão.

Neste processo, procurar fornecedores nacionais para os materiais importados com a integração vertical com um fornecedor formará uma aliança estratégica nesta meta.

O prazo estimado para esse objetivo é de 5 anos com um custo estimado de R\$ 1000.000.000.

5- Investimentos em Energia Limpa e Renovável- Adquirir novas concessões em energia renovável como eólica e solar, investir em novas formas de gerar energia de forma eficiente e sustentável e ser reconhecida pela sociedade como uma empresa de excelência nos negócios. O prazo estimado para esse objetivo é de 5 anos com um custo estimado de R\$ 1.500.000.000.

6- Investimento em qualificação do Capital Humano- Investir no capital humano através de treinamentos para estimular a inovação, otimizar processos e principalmente que o colaborador se sinta motivado e colabora proativamente no alcance das metas estipuladas no planejamento estratégico. Serão fornecidos cursos técnicos para as equipes de manutenção, cursos de gestão para supervisores e gerentes, MBA's para os diretores e superintendentes.

O prazo estimado para esse objetivo é de 2 anos com um custo estimado de R\$ 1.000.000.

7- Governança Corporativa- A Eletrobrás por ser uma empresa estatal acaba sofrendo influências políticas na sua administração, por isso aumentar a governança corporativa junto com os Conselhos de administração visa combater interesses políticos escusos a saúde financeira da empresa.

Além disso, a governança corporativa melhora a percepção do investidor externo em relação à administração da empresa e com isso há uma valorização da empresa no mercado de capitais. O prazo estimado para esse objetivo é de 2 anos com um custo estimado de R\$ 1.000.000.

8- Investimentos em Sociedades de Propósito Específicos (SPE's)- Investir em novos negócios e empreendimentos em sociedade com outros grupos ajuda a reduzir o risco sobre o empreendimento. Nestes casos a empresa entra somente com uma parcela de investimento e fornece o “know how” necessário para a construção e operação do empreendimento e ainda tem o retorno sobre o investimento e os custos serão divididos entre os sócios.

Essa categoria de associação promove um tipo específico de receita que é a vendas de serviços em SPE's, e aumentar a participação nelas é um ponto estratégico no aumento de receitas para a organização.

Aperfeiçoar modelos de contrato para venda de serviços a clientes e buscar novos mercados internacionais com parcerias em SPE's é umas das metas estipuladas no planejamento estratégico sugerido nesse trabalho. O prazo estimado para esse objetivo é de 3 anos com um custo estimado de R\$ 8.000.000.

4 Fundamentação

Entre as disciplinas oferecidas no MBA em Finanças e Estratégias Empresariais que foram úteis para a elaboração dessa solução, posso citar:

Estratégias Empresariais – Esta disciplina foi fundamental para conceituar as bases necessárias para fundamentar e elaborar o planejamento estratégico.

Gestão Estratégica de Custos- Através desta disciplina foi possível entender o regime de tributação e de custos de uma organização e como gerenciá-los. Gerenciar os custos dentro do processo do estratégico colabora para que os projetos caminhem conforme o orçamento inicial do planejamento orçamentário.

Dados Financeiros Estratégicos- O planejamento somente terá sucesso se tivermos controle durante o processo e uma das ferramentas para medir o desempenho são os indicadores financeiros, os chamados indicadores chave de performance (KPI's). O indicadores irão medir o desempenho da empresa ao longo do intervalo de tempo projetado para concretizar todo o planejamento estratégico.

Análise Econômico Financeira- Os conceitos de balanço patrimonial, Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) e a análise de Fluxo de Caixa são ferramentas que auxiliaram no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Governança Corporativa- O conteúdo adquirido nesta disciplina colaborou, por exemplo, na exigência de conselhos de administração em corporações que almejam atingir um nível de excelência perante a sociedade, por isso, uma das metas do planejamento é ter negócios transparentes e condizentes com o ramo de negócio da empresa.

5 Referências

UNIFAP. **Planejamento Estratégico**. 2015. Disponível em:

<https://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/Planejamento-Estrat%C3%A9gico.pdf>.

Acesso em: 01 jul. 2021.

VALENTIM, Letícia. **Planejamento e Controle Orçamentário (PCO)**. 2019. Disponível em: <https://globalgcs.com.br/planejamento-e-controle-orcamentario-pco/>. Acesso em: 01 jul. 2021.

PAGOTTO, Guilherme. **Planejamento orçamentário – O que é e como realizar?** 2019. Disponível em: <https://www.ospcontabilidade.com.br/blog/planejamento-orcamentario-o-que-e-e-como-realizar/>. Acesso em: 01 jul. 2021.

ELETOBRAS. **Propósito, Visão de Futuro e Valores**. 2020. Disponível em: <https://eletrobras.com/pt/Paginas/Missao-Visao-e-Valores.aspx>. Acesso em: 01 jul. 2021.