

**REUNIÃO ORDINÁRIA DA DIRETORIA
RESOLUÇÃO DE DIRETORIA**

Número: F/029/03/775ª
Data: 31/10/2018
Relator: Paulo Roberto Fares
Assunto: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019-2023

Com base na exposição de motivos contida no Relatório F/029/2018, apresentado pelo Senhor Diretor Financeiro e de Relações com Investidores, a Diretoria resolve:

- Aprovar o Planejamento Estratégico 2019-2023, conforme anexo, a ser submetida à apreciação e deliberação do Conselho de Administração, nos termos do Estatuto Social.

**CERTIFICO a aprovação da
Presente Resolução de Diretoria**



Pedro Eduardo Fernandes Brito
Secretário das Reuniões de Diretoria
31/10/2018

RELATÓRIO A DIRETORIA

Número: F/029/2018

Data: 31/10/2018

Relator: Paulo Roberto Fares

Assunto: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO 2019-2023

I. HISTÓRICO

Conforme estabelece o artigo 14, inciso I, do Estatuto Social da EMAE, cabe ao Conselho de Administração aprovar o planejamento estratégico da Companhia, contendo a estratégia para os próximos 5 anos.

A EMAE já vem, nos últimos anos, se ajustando às evoluções nos ambientes externos, notadamente setorial e socioeconômico, buscando de forma sustentável definir novas estratégias de atuação no mercado de geração de energia elétrica. Além deste aspecto, tem procurado a melhor destinação de seus ativos não operacionais, no sentido de reduzir custos e gerar receitas adicionais para aplicação em novos empreendimentos.

Dentro deste cenário, a EMAE iniciou a elaboração do Planejamento Estratégico, considerando o período 2019-2023, revisando e atualizando o planejamento vigente, para melhor se posicionar diante das projeções de cenários de seu ambiente externo, bem como melhorar seu desempenho no ambiente interno.

II. RELATÓRIO

Em 09 de outubro de 2018, uma reunião da diretoria com todos os departamentos e assessores marcou o início dos trabalhos para aperfeiçoamento deste arcabouço e o consequente detalhamento de seus desdobramentos em objetivos e metas.

Ficou consensualmente estabelecido no processo iniciado na referida reunião, de se envolver todo o corpo funcional da empresa, conduzido pelo corpo gerencial, visando definir o detalhamento dos objetivos e metas a serem executadas pelas

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "P. Fares", is located at the bottom right of the page.

áreas, de forma a orientar a alocação dos recursos orçamentários, quando necessários, para sua consecução, bem como para obter o efetivo envolvimento e comprometimento de todos colaboradores na execução e cumprimento das metas nos prazos estipulados.

Como resultado deste processo, foram definidos 4 vetores estratégicos:

- Governança e Conformidade
- Protagonismo Sócio Ambiental
- Ativos Estratégicos
- Conhecimento Técnico Setorial

Foram identificados 62 metas para 08 macros objetivos:

Macros objetivos	Objetivos	Metas
• Gestão de Riscos	5	13
• Gestão do Regulado	2	22
• Projetos Estratégicos	2	8
• Novos Negócios	2	4
• Gestão de Ativos	2	4
• Recursos Hídricos	1	2
• Capital Humano	2	5
• Mercado de Capitais	1	4

Além da definição dos macros objetivos e metas, propõem-se a adoção das seguintes definições para Missão, Visão e Valores da EMAE:

MISSÃO

Gerir recursos energéticos e sistemas hídricos, promovendo o desenvolvimento sustentável

VISÃO

Desenvolver projetos e empreendimentos com foco na ampliação da capacidade de produção e na melhor destinação do patrimônio da Empresa, considerando sua sustentabilidade econômica, ambiental e social.

VALORES

Comprometimento, qualidade, governança, empreendedorismo e respeito às pessoas e ao meio ambiente.



III. CONCLUSÃO

Em face o exposto, a Diretoria Financeira e de Relações com Investidores propõe à Diretoria aprovar o Planejamento Estratégico 2019-2023, conforme anexo, a ser submetido à apreciação e deliberação do Conselho de Administração, nos termos do Estatuto Social.



Paulo Roberto Fares

Diretor Financeiro e de Relações com Investidores (interino)



Planejamento Estratégico 2019-2023

A handwritten signature in blue ink is located in the bottom right corner of the page.

Vigente	Proposta
MISSÃO	
Gerir recursos energéticos e sistemas hídricos, promovendo o desenvolvimento sustentável	Gerir recursos energéticos e sistemas hídricos, promovendo o desenvolvimento sustentável.
VISÃO	
Ser referência na geração de energia a partir de fontes renováveis no Estado de São Paulo	Desenvolver projetos e empreendimentos com foco na ampliação da capacidade de produção e na melhor destinação do patrimônio da Empresa, considerando sua sustentabilidade econômica, ambiental e social.
VALORES	
Comprometimento, Empreendedorismo, Qualidade e Respeito ao Meio Ambiente	Comprometimento, qualidade, governança, empreendedorismo e respeito às pessoas e ao meio ambiente.



Vetores Estratégicos

Governança e
Conformidade

Protagonismo
Sócio
Ambiental

Ativos
Estratégicos

Conhecimento
Técnico
Setorial

Macro-objetivos

Gestão de Riscos: aprimorar segurança da informação, controles internos e conformidade

Gestão do Regulado: usinas Henry Borden, Rasgão e Porto Góes

Projetos Estratégicos: térmicas de Pedreira e PCH Edgard Souza

Novos Negócios: PCHs Tietê; Térmicas; Eficiência Energética; Biogás; Solar e Eólica (parcerias)

Gestão de Ativos: destinar econômica, social e ambientalmente o patrimônio imobiliário e ativos (parcerias)

Recursos Hídricos: reservatórios (usos múltiplos), controle de cheias e projeto Pinheiros-Billings

Capital Humano: Reconpor o quadro; capacitar tecnicamente e desenvolver as novas habilidades requeridas

Mercado de Capitais: acessar o mercado de capitais para financiamento de projetos

Propósito

Cumprir a missão
e criar condições
para se atingir a
visão da
Empresa

Gestão de Riscos

- Atualizar tecnologicamente os sistemas de informação;
- Aprimorar os mecanismos de segurança da informação;
- Aprimorar e desenvolver novos sistemas de controles internos;
- Garantir o cumprimento das regulamentações e legislações pertinentes;
- Identificar, monitorar e mitigar os riscos operacionais, patrimoniais, reputacionais e ambientais.

Gestão do Regulado

- Eficiência operacional: aprimorar a operação e manutenção e modernizar as instalações;
- Racionalizar custos com contratos, infraestruturas, consumíveis e processos.

Projetos Estratégicos

- Térmicas em Pedreira – 2500 MW: Gasen /Siemens e AES;
- Motorizar a PCH Edgard Souza.

Novos Negócios

- Intensificar parcerias para desenvolver empreendimentos (PCHs Tietê e Térmica);
- Utilizar ativos e *know-how* em futuras SPEs e consórcios;
- Realizar parcerias com agentes e instituições do GESP para desenvolver projetos em energia (biogás; eficiência energética; solar fotovoltaica; cogeração; geração distribuída e compartilhada; gestão integrada (microgrid); e gestão dos contratos de energia do GESP.

Macro-objetivos / objetivos

Gestão de Ativos

- Otimizar destinação de ativos e áreas disponíveis, considerando aspectos técnicos, econômicos, ambientais e sociais;
- Desenvolver soluções inovadoras que garantam a sustentabilidade ambiental, social e econômica das áreas classificadas como de proteção ambiental.

Recursos Hídricos

- Racionalizar custos com gestão, operação e manutenção dos reservatórios;
- Controle de cheias;
- Participar, com demais agentes envolvidos e interessados, de projetos para aumento da disponibilidade hídrica.

Macro-objetivos / objetivos

Capital Humano

- Recompôr o quadro de pessoal em virtude de desligamentos ocorridos e previstos;
- Capacitar os empregados em conhecimentos técnicos e procedimentais necessários à execução das atividades operacionais e empresariais.

Mercado de Capitais

- Melhorar resultados e indicadores econômicos e financeiros para ampliar as alternativas de captação;
- Aproximar a companhia do mercado, consolidando a imagem da EMAE como empresa com potencial de geração consistente de riqueza;
- Prospectar a captação de recursos no mercado de capitais para desenvolvimento de projetos estratégicos.

Gestão de Riscos				
Objetivo	Meta	Responsável	Prazo	
Atualização tecnológica dos sistemas de informação	Realizar diagnóstico do parque de TI com proposição de melhorias	AA	jun/19	
	Implementar as melhorias identificadas no diagnóstico	AA	dez/22	
Aprimorar os mecanismos de segurança de informação	Realizar diagnóstico dos processos de segurança da informação para incorporar as obrigações de conformidade, incluindo as exigências advindas da Lei Geral de Proteção de Dados	PC / AA / AH	jul/19	
	Implementar as adaptações resultantes do diagnóstico para aprimorar os mecanismos de segurança da informação	PC / AA	fev/20	
Aprimorar e desenvolver novos sistemas de controles internos	Implementar o gerenciamento de riscos corporativos e controle interno	PC	out/19	
	Desenvolver e implantar processo de auditoria contínua	PA	mar/20	

Gestão de Riscos			
Objetivo	Meta	Responsável	Prazo
Garantir o cumprimento das regulamentações e legislações pertinentes	Concluir a implantação de sistemas para atendimento ao e-Social	AA / AH	jun/19
	Adequar sistemas para atendimento a Auditoria Eletrônica de Órgãos Públicos (AUDESP)	AA / AH / AS	jun/19
	Concluir Plano de Segurança de Barragens e Plano de Ação Emergencial – PAE	GE	jun/19
	Concluir obrigações vinculadas ao PAE, em especial a sua divulgação	GE	dez/19
Identificar, monitorar e mitigar os riscos operacionais, patrimoniais, reputacionais e ambientais	Elaborar plano de monitoramento de riscos corporativos	PC	jun/20
	Elaborar programa de gestão ambiental específico para cada unidade produtiva	AM	dez/20
	Estabelecer planos de contingência para os principais processos corporativos	PC	ago/21

Gestão do Regulado			
Objetivo	Meta	Responsável	Prazo
Eficiência Operacional	Implantar o módulo PCP/SAP (planejamento de custos com pessoal)	AA / AH	jun/19
	Implantar o módulo PM/SAP (gestão da manutenção)	AA / GE	dez/19
	Implantar sistema para gestão do patrimônio imobiliário	AA / AM	dez/19
	Implantar sistema para workflow de documentos	AA	jun/20
	Apresentar a consolidação do plano de investimentos em melhorias, a ser realizado até o final da concessão (2042)	G	jul/20
	Adquirir transformadores reservas para as unidades geradoras 4 e 6 da UHB	GE	jul/20
	Integrar os sistemas da área de suprimentos	AA / AS	jun/21

Gestão do Regulado			
Objetivo	Meta	Responsável	Prazo
Eficiência Operacional (extensão da vida útil dos equipamentos da Usina Henry Borden)	Efetuar reforma completa da Unidade Geradora 2	GE	jul/21
	Efetuar reforma completa da Unidade Geradora 16	GE	dez/21
	Efetuar reforma completa da Unidade Geradora 7	GE	mai/22
	Efetuar reforma completa da Unidade Geradora 15	GE	jan/23
	Efetuar reforma completa da Unidade Geradora 8	GE	jun/23
Eficiência Operacional (extensão da vida útil dos equipamentos da Usina de Porto Góes)	Adquirir 6 rotores Pelton	GE	dez/23
	Contratar o fornecimento e instalação do transformador de 30MVA no circuito 2 (LT2307)	GE	dez/19
	Efetuar reforma completa da Unidade Geradora 2	GE	dez/21

Gestão do Regulado		Meta	Responsável	Prazo
Objetivo				
Eficiência Operacional (extensão da vida útil dos equipamentos da Usina de Rasgão)	Eficiência Operacional (extensão da vida útil dos equipamentos da Usina de Traição)	Efetuar reforma completa da Unidade Geradora 1	GE	jul/22
		Efetuar a Manutenção de Nível 3 da Unidade de Bombeamento nº 4	GE / GP	dez/19
Eficiência Operacional (restabelecimento das condições originais de estruturas civis)		Concluir a recuperação das estruturas da Barragem de Pedreira	GE	jul/19
		Concluir a recuperação das estruturas da Barragem de Pirapora	GE	jul/19
Racionalização de custos		Terceirizar a folha de pagamento	AH	mai/19
		Implantar comunicação telefônica entre as unidades de produção e a sede utilizando VoIP	AA	jun/19
		Atualizar a frota de veículos (leves e pesados)	AA	dez/20

Projetos Estratégicos		Meta	Responsável	Prazo
Objetivo				
Térmicas de Pedreira	Motorização da PCH Edgard Souza	Obter a Licença Ambiental Prévia (LP), junto à CETESB	AM / GG	jun/19
		Obter Registro de Interesse junto à ANEEL	GG / FF	jan/19
		Elaborar o Projeto Básico	GE / GG	jun/20
		Obter o Despacho de Registro de Adequabilidade junto à ANEEL	GE / GG	ago/20
		Obter a Declaração de Reserva de Disponibilidade Hídrica, junto ao DAEE	AM	out/20
		Obter a Licença Ambiental Prévia (LP), junto à CETESB	AM	nov/20
		Obter a Licença de Instalação (LI), junto à CETESB	AM	fev/21
		Implantar o empreendimento (Projeto Executivo e Obras)	GE	jul/23

Novos Negócios Objetivo	Meta	Responsável	Prazo
Intensificar parcerias para desenvolver empreendimentos (PCHs Tietê e Térmicas)	Realizar avaliação prévia ambiental das usinas da cascata do Tietê (Guaxatuba, Pirai e Laranjal)	AM	set/19
	Realizar estudos e tratativas com o Departamento Hidroviário (DH), DAEE, ANEEL e CETESB para viabilizar o empreendimento PCH Anhembí	GG / GE / AM	dez/20
Utilizar ativos e know-how em futuras SPEs e consórcios	Obter pareceres técnicos e realizar estudos a serem submetidos à CETESB para identificar a viabilidade ambiental da implantação de uma Usina Térmelétrica na área da UHB	AM	mai/19
	Obter licenciamento de Usina Térmelétrica em UHB - EIA/RIMA (caso o empreendimento seja ambientalmente viável)	AM	dez/20

Gestão de Ativos			
Objetivo	Meta	Responsável	Prazo
Otimizar destinação de ativos e áreas disponíveis, considerando aspectos técnicos, econômicos, ambientais e sociais	Realizar estudo para identificação do melhor aproveitamento dos ativos imobiliários não operacionais	AM	jun/19
	Implementar adequações dos escritórios da sede	AA	jul/19
Desenvolver soluções inovadoras que garantam a sustentabilidade ambiental, social e econômica das áreas classificadas como de proteção ambiental	Realizar avaliação ambiental e fundiária das áreas economicamente viáveis para disponibilização de créditos de compensação ambiental	AM	nov/19
	Realizar avaliação das áreas classificadas como de proteção ambiental, com vistas a implantar projetos de desenvolvimento socioambiental	AM	dez/19

Recursos Hídricos			
Objetivo	Meta	Responsável	Prazo
Racionalizar custos com gestão, operação e manutenção dos reservatórios	Propor ações para a retirada do lixo do Rio Tietê a montante de Edgard de Souza, a ser consorciado com os atores envolvidos	P / G / A	dez/19
	Atualizar os marcos para georeferenciamento das bordas de reservatórios	AM	ago/20

Capital Humano	
Objetivo	Meta
Recompor o quadro de pessoal em virtude dos desligamentos ocorridos e previstos	Realizar concurso público para admissão de 220 empregados
	Modernizar o Plano de Carreiras, Cargos e Salários (PCCS)
Capacitar os empregados em conhecimentos técnicos e procedimentais	Implantar plataforma para ensino à distância (EAD) e avaliação de desempenho
necessários à execução das atividades operacionais e empresariais	Elaborar programa de treinamento contínuo dos empregados
	Elaborar plano de qualificação dos empregados
	Responsável
	Prazo
	jun/19
	jul/20
	abr/19
	dez/19
	dez/19

Mercado de Capitais			
Objetivo	Meta	Responsável	Prazo
Aproximar a companhia do mercado, consolidando a imagem da EMAE como empresa com potencial de geração consistente de riqueza	Racionalizar a base acionária (inplit e split de emae4)	FR	jun/19
	Atualizar o site de RI com ferramenta tecnológica que propicie melhor comunicação com os investidores	FR	jul/19
	Realizar análise de percepção da EMAE junto aos principais acionistas preferencialistas, objetivando aprimorar a imagem da empresa	FR	dez/19
	Apresentar, anualmente, os resultados ao mercado (presencial e online), abrangendo releases dos resultados trimestrais	FR	a partir de abr/20