

A Estruturação do Procedimento de Implantação de Empreendimentos de Transmissão Corporativos na Eletrobras Eletronorte

Grupo de Estudo de Aspectos
Empresariais e de Gestão
Corporativa – GEC
Henrique de Britto
Jader Rios Balbino
José Henrique M. Fernandes

INTRODUÇÃO

Gestão empresarial focada nas melhores práticas de Gerenciamento de Projetos para avanços nos resultados das implantações de seus empreendimentos desde 2008.

Algumas medidas adotadas:

- Criação da Assessoria de Implantação de Empreendimentos
- Definição de contratação por empreitada integral
- Criação da função do Coordenador de Empreendimentos
- Identificação e mapeamentos dos processos críticos
- Capacitação dos empregados em Gerenciamentos de Projetos
- Melhorias nas ferramentas computacionais de gestão

INTRODUÇÃO

Ganhos empresariais:

- Redução dos prazos das implantações
- Redução dos custos das implantações
- Aumento do retorno financeiro das implantações de empreendimentos

Apesar da melhoria expressiva nos resultados, havia descontinuidade na curva evolutiva. Sempre surgem novos obstáculos e novas alternativas no cenário, além de processos pendentes de mapeamento.

Havia necessidade de maior sustentabilidade dos resultados empresariais. Assim, um processo estruturado de gerenciamento de empreendimentos era fundamental.

PROCEDIMENTO DOCUMENTO CORPORATIVO

Em 2015, o Planejamento Estratégico Empresarial, em atendimento ao Objetivo “Aumentar a eficiência e eficácia na gestão do crescimento”, solicitou:

- A criação do Procedimento de Implantação de Empreendimentos de Transmissão Corporativos, contendo, entre outros, a descrição dos processos, a definição de responsabilidades, o fluxograma de implantação e a documentação de gerenciamento de projeto.

PROCEDIMENTO DOCUMENTO CORPORATIVO

- A liderança do projeto ficou a cargo da Assessoria de Implantação de Empreendimentos, havendo designação de empregados de todas as áreas envolvidas para formação da equipe.
- O Plano do Projeto foi elaborado em Maio de 2015.
- As atividades eram executadas pelos membros da equipe internamente em suas áreas e, na sequência, validadas em reuniões da equipe. O andamento era acompanhamento periodicamente pelo Planejamento Estratégico, que monitorava e tomava as devidas ações.
- Em Novembro de 2015, foi aprovado o Procedimento Documentado Corporativo: PDC let 001.

PROCEDIMENTO DOCUMENTO CORPORATIVO

IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS DE TRANSMISSÃO		
VEM DE	PROCESSO	VAI PARA
INÍCIO	Processo de Definição dos Atos Autorizativos e Contratos de Concessão do Empreendimento	1-Processo de Ativação do Empreendimento 2-Processo de Planejamento da Implantação do Empreendimento
1-Processo de Definição dos Atos Autorizativos e Contratos de Concessão do Empreendimento	Processo de Ativação do Empreendimento	1-Processo de Planejamento da Implantação do Empreendimento
1-Processo de Ativação do Empreendimento 2-Processo de Definição dos Atos Autorizativos e Contratos de Concessão do Empreendimento	Processo de Planejamento da Implantação do Empreendimento	1-Processo de Monitoramento e Controle da Implantação do Empreendimento 2-Processo de Enquadramento do Empreendimento no REIDI 3-Processo Licitatório do Empreendimento 4-Processo de Licenciamento Ambiental do Empreendimento 5-Processo de Liberação Fundiária do Empreendimento 6-Processo de Captação de Recursos Financeiros do Empreendimento 7-Processo de Construção do Empreendimento
1-Processo de Planejamento da Implantação do Empreendimento 2-Processo de Construção do Empreendimento	Processo de Monitoramento e Controle da Implantação do Empreendimento	-
1-Processo de Planejamento da Implantação do Empreendimento 2-Processo de Construção do Empreendimento	Processo de Enquadramento do Empreendimento no REIDI	1-Processo Licitatório do Empreendimento 2-Processo de Construção do Empreendimento
1-Processo de Planejamento da Implantação do Empreendimento 2-Processo de Enquadramento do Empreendimento no REIDI	Processo Licitatório do Empreendimento	1-Processo de Construção do Empreendimento 2-Processo de Licenciamento Ambiental do Empreendimento 3-Processo de Liberação Fundiária do Empreendimento
1-Processo de Planejamento da Implantação do Empreendimento 2-Processo Licitatório do Empreendimento 3-Processo de Construção do Empreendimento	Processo de Licenciamento Ambiental do Empreendimento	1-Processo de Construção do Empreendimento 2-Processo de Pagamento de Contas do Empreendimento 3-Processo de Encerramento da Implantação do Empreendimento

PROCEDIMENTO DOCUMENTO CORPORATIVO

IMPLANTAÇÃO DE EMPREENDIMENTOS DE TRANSMISSÃO		
VEM DE	PROCESSO	VAI PARA
1-Processo de Planejamento da Implantação do Empreendimento 2-Processo Licitatório do Empreendimento 3-Processo de Construção do Empreendimento	Processo de Liberação Fundiária do Empreendimento	1-Processo de Construção do Empreendimento 2-Processo de Pagamento de Contas do Empreendimento 3-Processo de Encerramento da Implantação do Empreendimento
1-Processo de Planejamento da Implantação do Empreendimento 2-Processo Licitatório do Empreendimento 3-Processo de Enquadramento do Empreendimento no REIDI 4-Processo de Licenciamento Ambiental do Empreendimento 5-Processo de Liberação Fundiária do Empreendimento	Processo de Construção do Empreendimento	1-Processo de Monitoramento e Controle da Implantação do Empreendimento 2-Processo de Captação de Recursos Financeiros do Empreendimento 3-Processo de Pagamento de Contas do Empreendimento 4-Processo de Licenciamento Ambiental do Empreendimento 5-Processo de Liberação Fundiária do Empreendimento 6-Processo de Enquadramento do Empreendimento no REIDI 7-Processo de Inventário Físico do Empreendimento 8-Processo de Encerramento da Implantação do Empreendimento
1-Processo de Planejamento da Implantação do Empreendimento 2-Processo de Construção do Empreendimento	Processo de Captação de Recursos Financeiros do Empreendimento	-
1-Processo de Construção do Empreendimento 2-Processo de Licenciamento Ambiental do Empreendimento 3-Processo de Liberação Fundiária do Empreendimento	Processo de Pagamento de Contas do Empreendimento	-
1-Processo de Construção do Empreendimento	Processo de Inventário Físico do Empreendimento	1-Processo de Encerramento da Implantação do Empreendimento
1-Processo de Construção do Empreendimento 2-Processo de Licenciamento Ambiental do Empreendimento 3-Processo de Liberação Fundiária do Empreendimento 4-Processo de Inventário Físico do Empreendimento	Processo de Encerramento da Implantação do Empreendimento	FIM

RESULTADOS OBTIDOS

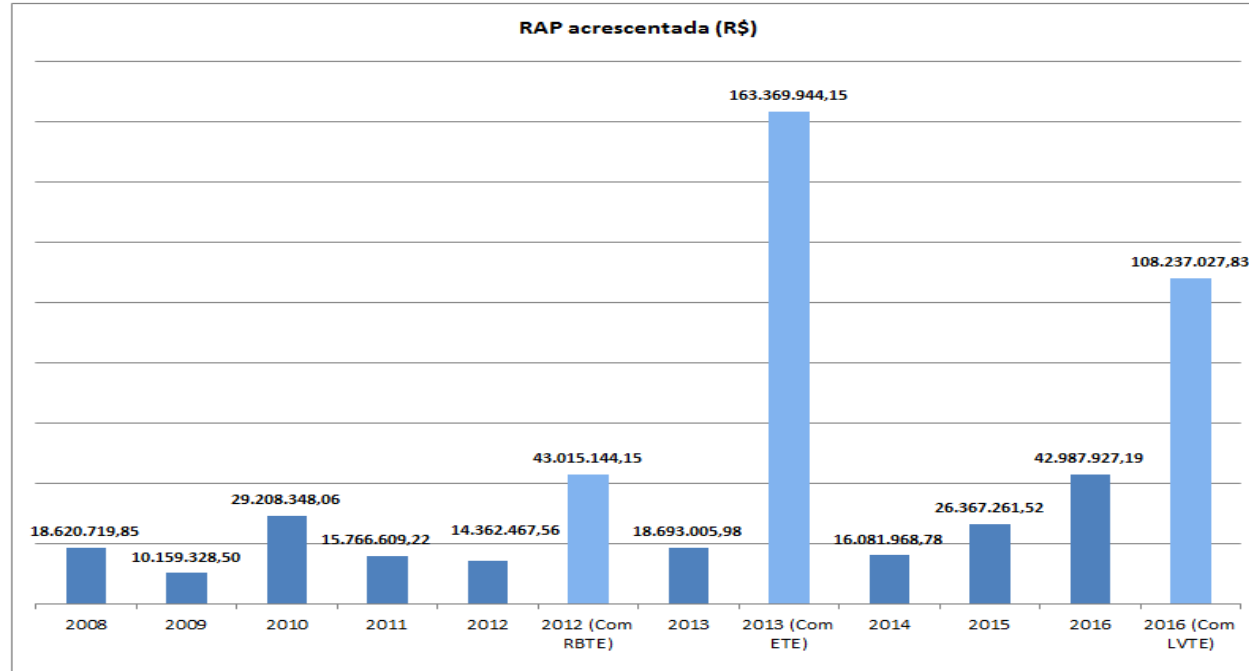
- Normativo empresarial que estabelece toda sistemática para a implantação de empreendimentos. Abandona-se o caráter pontual e esporádico, tornando o processo de gerenciamento verdadeiramente estruturado, e amparado por melhorias contínuas.
- Compreensão da atuação de cada área no processo, contemplando o que deve ser feito, o momento necessário para essa ação, as partes interessadas que devem ser envolvidas, e, principalmente, o modo apropriado, que facilita a execução.

RESULTADOS OBTIDOS

SISTEMAS					
ANO	PRAZO ANEEL (meses)	PRAZO Eletronorte (meses)	ATRASO MÉDIO (meses)	ATRASO MÉDIO FORNECEDORES	ELETRONORTE ANTECIPAÇÃO DA CONTRATAÇÃO
2008	20	38	18		
2009	20	38	18		
2010	25	33	9		
2011	25	28	3	6	3
2012	25	29	4	4	0
2013	24	28	4	7	3
2014	14	22	8	10	2
2015	21	35	14	15	1
2016	28	39	11	13	2
2017	40	39	-1	1	2

Empreendimentos em Andamento				
SITUAÇÃO	EMPREENDEIMENTOS – SETOR ELÉTRICO (Ref. Setembro/2017)		EMPREENDEIMENTOS – ELETRONORTE (Ref. Setembro/2017)	
	Nº	%	Nº	%
No Prazo ou Adiantado	149	43%	17	89%
Atrasado	201	57%	2	11%
TOTAL	350		19	

RESULTADOS OBTIDOS



RESULTADOS OBTIDOS

Perda de RAP Evitada

ANO	VALOR
2011	R\$ 19.708.260,60
2012	R\$ 16.756.212,15
2013	R\$ 21.808.506,98
2014	R\$ 11.410.267,55
2015	R\$ 3.663.099,34
2016	R\$ 21.792.523,54
TOTAL	R\$ 95.138.870,16

PERSPECTIVAS FUTURAS

- Tornar o Procedimento de Implantação de Empreendimentos de Transmissão completamente integrado ao cotidiano da empresa.
- Detalhar mais minuciosamente cada um dos processos desse PDC para orientar com mais profundidade suas execuções.
- Mudanças estruturais na empresa, como a constituição de equipes de projetos com membros formalmente designados, entre outras.
- Banco de lições aprendidas para replicar as melhores práticas.
- Melhorias nas ferramentas de gerenciamento, proporcionando maior agilidade na coleta e no processamento de dados.

CONCLUSÕES

- O aprimoramento dos resultados nas implantações de empreendimentos está vinculado ao foco empresarial em Gerenciamento de Projetos.
- O amadurecimento organizacional em práticas de Gerenciamento de Projetos está diretamente relacionado aos trabalhos do Escritório de Projetos.
- A observância e melhoria contínua do PDC let 001, que consolida as melhores condutas para implantação de empreendimentos, é a ferramenta norteadora para progressos ainda maiores e ininterruptos.

JADER RIOS BALBINO, PMP

 (61) 3429-8586

 jader.balbino@eletronorte.gov.br