



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2023 - 2027





---

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## 2023 - 2027

---

**Diretor Presidente**

José Fernando Navarrete Pena

**Diretor Técnico Comercial**

Otaviano Vianna Neto

**Diretora de Gestão Corporativa**

Anita Luzia De Sousa Pinheiro Belchior

**Gerência de Finanças e Planejamento**

Joicymar Oliveira Lopes Vieira

Eduardo de Mesquita Lima

---

# Apresentação

O Planejamento Estratégico é um processo fundamental para a plena percepção da organização sobre suas características, o ambiente que a cerca, a formulação das estratégias necessárias para o alcance dos seus objetivos estratégicos de longo prazo, envolvendo a definição de metas, priorização de esforços e recursos, e a participação de todas as pessoas da organização na sua execução.

A elaboração do Planejamento constitui-se apenas na primeira das três etapas essenciais para o seu sucesso, quais sejam: elaboração, execução e acompanhamento. O direcionamento estratégico é o que transforma ações dispersas em ações planejadas, integradas e convergentes para os objetivos estabelecidos.

O eixo central da construção desse documento foi o aprofundamento no levantamento das oportunidades e construção de identidade da CELGPAR, haja vista seu novo perfil após a cisão de ativos e alienação da CELG T, onde se configura a necessidade de

alicerçar sua sustentabilidade, considerando especialmente seu novo formato operacional.

Destaca-se que preponderou o caráter participativo do processo, onde todos os colaboradores tiveram voz ativa respondendo a pelo menos duas pesquisas além de terem participado em diversas fases, como por exemplo nas apresentações de cenários elaborados por diversas áreas da companhia. Considerando-se os processos executados em sua subsidiária trata-se do terceiro ciclo de planejamento, incorporando a maturidade aos conhecimentos inerentes, Mais do que documento que registra a estratégia da companhia, aprovado pelo seu Conselho de Administração, visa conduzir a CELGPAR a reafirmar sua condição de empresa empreendedora e célere, pautada pela transparência e pela proatividade, buscando firmar-se como uma referência entre empresas públicas do setor de energia.

# Índice



## A EMPRESA 07

Informações sobre a CELGPAR e sua história

## DIAGNOSTICO Tendências & Cenários 13

A visão da empresa para os próximos cinco anos

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 23

Os principais objetivos, os respectivos indicadores e metas, as iniciativas para alcançá-los



## METODOLOGIA & ETAPAS 08

A ferramenta de elaboração e o modo de construção do planejamento

## MISSÃO, VALORES & VISÃO 19

Os referenciais estratégicos que norteiam a empresa

## MAPA ESTRATÉGICO 28

A representação gráfica dos objetivos estratégicos

# A CELGPAR

Criada em 2006 para atender à legislação que impôs a desverticalização do setor elétrico, a holding CELGPAR controlou as operações das subsidiárias de distribuição, transmissão e geração de energia no Estado de Goiás. Em 2011, com a federalização da Celg Distribuição, manteve o controle das ações da Celg Geração e Transmissão até a desestatização da atividade de transmissão de energia cujo leilão ocorreu em outubro de 2021 com liquidação efetiva em fevereiro de 2022. Desde então atua na geração de energia e na gestão das participações societárias em investidas.

Apresentam-se então os novos desafios para o crescimento e expansão das atividades com foco no respeito ao meio ambiente e nos benefícios à sociedade, especialmente nas pautas que envolvem energia elétrica.

Desafios estes cuja superação inspira este planejamento estratégico.

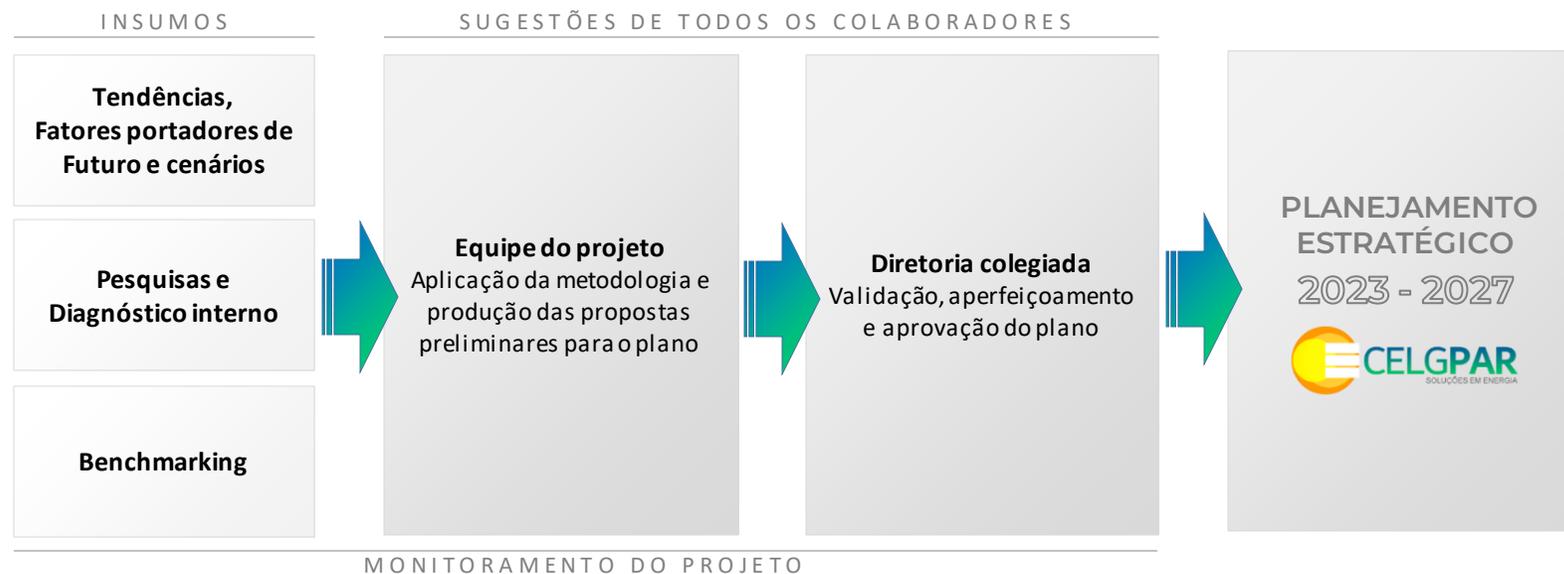




# Metodologia

Para o planejamento de longo prazo da empresa foi adotada a metodologia *Balanced Score Card* - BSC, baseada na formulação da estratégia tendo como base quatro perspectivas que, balanceadas entre si, propiciam o entendimento dos principais objetivos que devem ser alcançados, as ações necessárias para esse intento, as metas parciais, a forma de acompanhamento e os ajustes tempestivos para correção de rota.

Dessa forma, foram definidas as etapas para elaboração do planejamento estratégico, seguindo os princípios estabelecidos, contemplando a participação ampla dos envolvidos, firmando assim o caminho a ser trilhado pela companhia nos próximos anos, visando a consolidação, o crescimento e o desenvolvimento desejado por todos.



# Metodologia

CICLO DE ENGAJAMENTO



# Etapas



## Diagnóstico e Referenciais estratégicos

A primeira das quatro etapas envolveu os colaboradores com a realização de rodada livre (*brainstorm*) para discussão dos temas que seriam abordados da elaboração dos cenários. As discussões abrangeram os temas de maior relevância para a empresa, tais como:

- Armazenamento de energia, Transição energética (resíduos sólidos, hidrogênio verde), Mobilidade elétrica, Fotovoltaicas flutuantes, Crédito de carbono, Eficiência energética, Abertura de mercado, Mudanças da legislação tributária, Conjuntura econômica, Derivativos de energia, Hiperautomação de processos, Segurança cibernética, Modelos de contratação pública, Certificação ambiental, ESG, entre outros. Cenários elaborados, foram realizadas

reuniões de compartilhamento de conhecimento sobre as tendências identificadas para o horizonte equivalente ao período abrangido pelo Planejamento Estratégico.

Foi realizada uma pesquisa no formato online para todo o quadro de colaboradores, onde foi aberta a manifestação para definição de conceitos de produtos oferecidos pela empresa, seus clientes, Missão, Valores e Visão.

## Análises interna e externa

Nas análises foram utilizados a Matriz *Ansoff* e o modelo PESTEL abordados na etapa anterior, e a Matriz SWOT com a observação ampla do ambiente externo, considerando os fatores com maior poder de influência, positiva e negativamente nas atividades da empresa à luz dos fatores

econômicos, sociais, políticos, tecnológicos, legais e mercadológicos.

Avaliação das características da empresa na busca pela identificação dos pontos de diferenciação junto ao setor, seja propiciando vantagens competitivas, seja expondo vulnerabilidades. Das informações acumuladas nessa etapa e na anterior decorre a estratégia que visa alcançar a Visão, o ponto aonde a companhia deseja estar em cinco anos.

## Objetivos estratégicos, Indicadores e Metas

A formulação dos objetivos estratégicos contou com a participação ativa do corpo gerencial da empresa, bem como da alta direção. Foram consideradas as tendências do setor elétrico, os chamados fatores portadores de futuro, os cenários projetados, e identificados os pontos

essenciais para o sucesso da organização, onde devem ser canalizados os esforços e os recursos. Quais números devem ser acompanhados para certificar o caminho percorrida e a velocidade necessária.

## Projetos estratégicos e Planos de ação

A coordenação das ações ocorre para que todos tenham conhecimento e atuem de forma integrada visando alcançar os objetivos estabelecidos, atingindo as metas parciais. Com identificação de responsáveis e observando os requisitos básicos da sua formulação, tais projetos são estratégicos em função da plena aderência aos objetivos estratégicos, sendo o instrumento de mobilização, aferição e viabilização de ajustes preventivos.



TENDÊNCIAS  
FATORES PORTADORES DE FUTURO  
CENÁRIOS

# Tendências



***“Uma tendência é uma direção ou uma sequência de eventos que tem determinado impulso e direção. Revela como será o futuro”.***

Philip Kotler

Segundo Kotler (2000), uma tendência é uma direção ou uma sequência de eventos que tem determinado impulso e direção. A tendência “revela como será o futuro [...] pode se manter por muito tempo – sendo observável em diferentes áreas de mercado [...] – e é consistente com outros indicadores significativos que ocorrem ou surgem ao mesmo tempo”. Identificamos 6 (seis) tendências que podem impactar as atividades da empresa, sendo direcionadoras na elaboração deste planejamento.



Consolidação da diversificação a matriz energética e novas formas de comercialização



Intensificação da internet das coisas, digitalização e sua aplicação corporativa e na sociedade



Manutenção da observação de boas práticas ambientais, sociais e governança corporativa



Manutenção da instabilidade geopolítica no mundo



Crescente pressão sobre os gastos dos estados e dos municípios



Incorporação das mudanças de comportamentos decorrentes da pandemia

# Fatores portadores de futuro

Seguindo o fio estabelecido a partir do entendimento das tendências apontadas, identificamos **fenômenos que emergem com grande potencial de transformar a situação atual**, os chamados fatores portadores de futuro. Esses fatores influenciam a visão sobre os cenários para os próximos anos, impactando assim na análise externa, na formulação de estratégias e de definição de objetivos alcançáveis dentro do período compreendido pelo planejamento estratégico.



## Abertura de novas frentes energéticas

Hidrogênio verde  
Resíduos sólidos  
UFV flutuantes  
Energia a partir de Resíduos de Saneamento



## Mudança de paradigma na energia

Crédito de carbono  
Armazenamento de energia  
Derivativos de energia



## Tecnologia para aumento da produtividade

Hiperautomação de processos cotidianos  
Computação em nuvem  
Segurança cibernética



## Transformação energética no Poder Público

Eficiência Energética  
Eletromobilidade

# Matriz SWOT

ANÁLISE INTERNA E EXTERNA



A elaboração da Matriz SWOT, ferramenta de avaliação de cenário corporativo, interna e externamente. Baseada no estudo das Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças, permite uma diagramação visual de observação de diferentes combinações de fatores.

A análise contemplou as peculiaridades da empresa, o momento de transição pós estatização de parte de suas atividades, as características de recursos internos (humanos, financeiros, físicos), dimensão de negócios, *expertise*, processos; além das variáveis externas às quais a organização está submetida, como novas tecnologias, disponibilidade de crédito, concorrência, aspectos mercadológicos e políticos.

Inicialmente a companhia, através da contribuição do quadro de colaboradores levantou os principais elementos, em seguida estabeleceu-se os níveis de relevância por item para posterior quantificação entre fatores, compilado da equipe de projeto após aperfeiçoamentos realizados pela alta direção. Vide a seguir os elementos relevantes:

# Matriz SWOT



## Forças

- Conhecimento do setor elétrico
- Capacidade técnica e adaptabilidade
- Confiança e credibilidade
- Abrangência nacional
- Natureza estatal



## Fraquezas

- Escala de negócios
- Estrutura de custos
- Expertise em novos produtos
- Imposições legais
- Modelo de contratação de mão-de-obra



## Oportunidades

- Demandas energéticas do setor público
- Mercado de energia renovável
- Parcerias estratégicas
- Desenvolvimento do Estado com demanda reprimida



## Ameaças

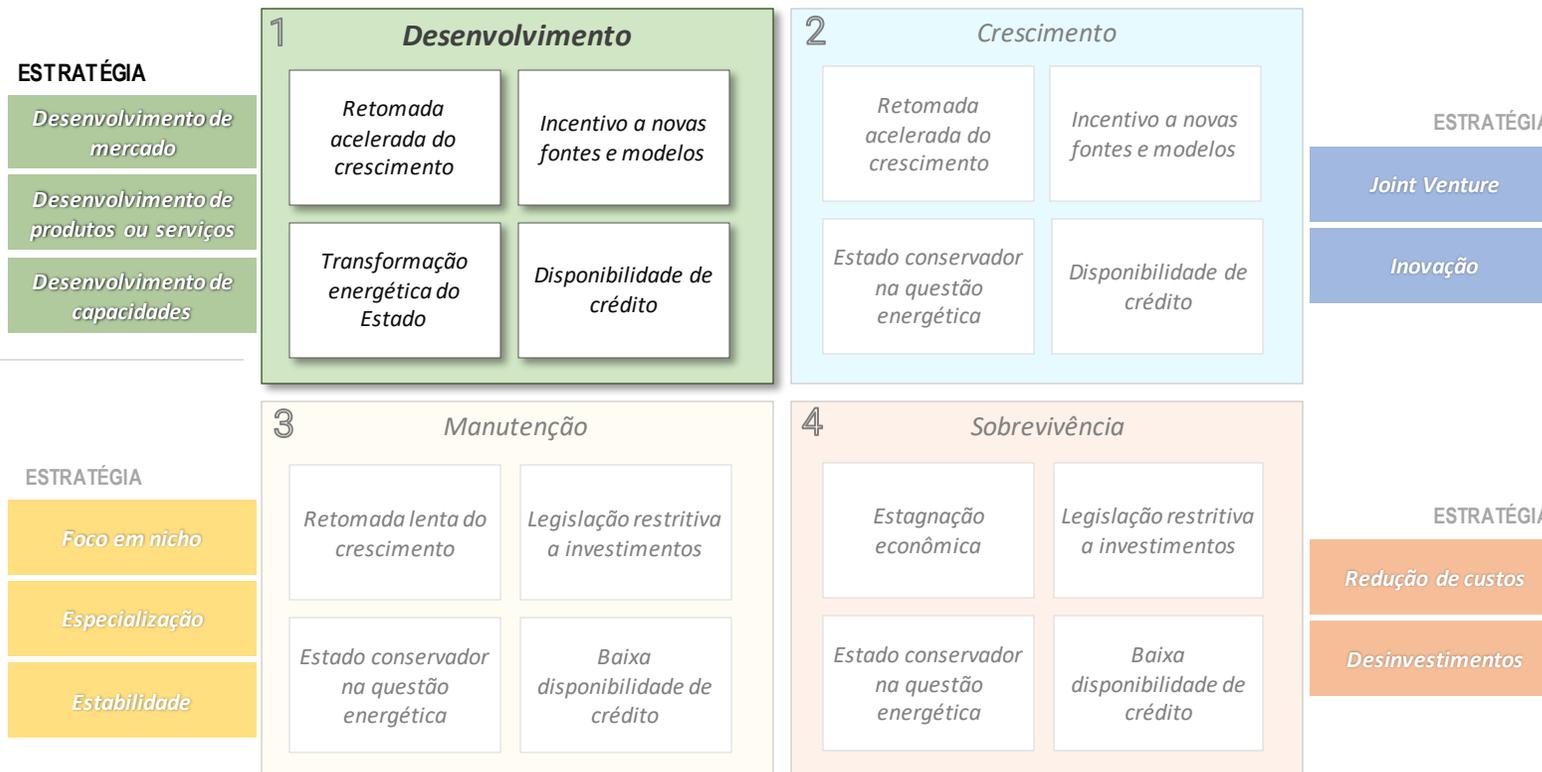
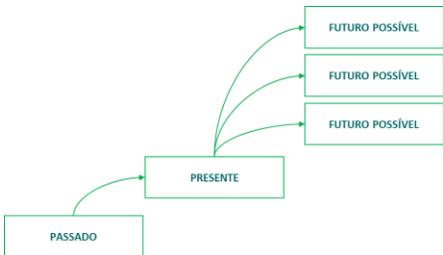
- Influência política
- Instabilidade jurídica, regulatória e tributária
- Desempenho dos concorrentes
- Retração do mercado regulado

# Cenários

A elaboração de cenários trata da percepção subjetiva dos envolvidos com vistas a redução de incertezas relativa a um conjunto de combinações prováveis.

A abordagem prospectiva de cenários contemplou alguns aspectos como a visão global, variações qualitativas, ocorrência de futuro incerto, atuando como determinante das ações presentes.

Foram vislumbrados quatro cenários considerando as variáveis econômicas, regulatórias, políticas e financeiras, sendo que, como resultado da avaliação coletiva, o cenário compreendido como mais provável é o que foi denominado de **Desenvolvimento**, com os vetores apontados conforme o quadro ao lado.





MISSÃO  
VISÃO  
VALORES

# Missão



Atuar de forma empreendedora em soluções de energia e serviços para o desenvolvimento com sustentabilidade.

A história da companhia, voltada ao setor elétrico desde seu nascimento, é rica em renascimentos e adaptação à mudanças. A **Missão** da empresa reflete a necessidade de novas leituras sobre o país, o setor, o Estado e a sociedade na qual está inserida.

O **empreendedorismo** representa a negação ao comodismo, e a necessária continuidade de se reinventar enquanto negócio para os novos desafios.

**Soluções de energia e serviços** apontam para a diversificação das atividades reposicionando a empresa no seu papel de atuar no setor elétrico

não somente em termos de geração de energia, mas também na atuação em novas fontes de energia em consonância com a necessidade mundial de projetos de energia limpa e renovável.

Tanto a priorização da exploração de fontes limpas de energia, quanto o foco para que a companhia continue sendo uma estatal independente, implicam em uma busca por **desenvolvimento sustentável** tanto no que tange aos aspectos intrínsecos da própria companhia como em seu envolvimento com a sociedade, mantendo seu dna de estatal e empresa responsável socioambientalmente.

# Visão



Ser uma empresa de excelência,  
sustentável e inovadora em soluções de  
energia e serviços

Tendo como premissas a missão da empresa, as possibilidades de mercado e sua cultura organizacional, o horizonte de aspiração da empresa, com as dificuldades inerentes, o concentração de esforços e recursos nos projetos estabelecidos, a avaliação das tendências, fatores portadores de futuro, suas especificidades, a organização entende que no horizonte de cinco anos é viável e ao mesmo tempo desafiador, buscar a **excelência em suas ações**, trabalhando no aprimoramento de processos e na capacitação da equipe de colaboradores, com os respectivos reflexos nos resultados.

A **sustentabilidade** reflete a estabilidade econômica em patamar superior ao atual, permitindo o crescimento e a expansão em ritmo ainda mais acelerado, e o absoluto respeito aos princípios ambientais, representando a latente preocupação da companhia com a questão.

A **inovação** é o instrumento através do qual a empresa manifesta o incentivo e a priorização quanto a novas formas de gerar valor e aprimorar sua parcela de contribuição à sociedade na qual se insere.

# Valores



## Transparência Ética e Responsabilidade Compromisso com crescimento, resultados e sustentabilidade Espírito cooperativo

### Transparência

Estamos abertos ao crivo da sociedade, sem informações ocultas ou obstáculos ao seu conhecimento. A história do grupo econômico demonstra seu compromisso com a transparência, estando há anos entre as empresas mais transparentes do Estado de Goiás.

### Ética & Responsabilidade

Atuamos sempre dentro dos limites éticos e morais, aplicados a todos os *stakeholders*. O senso de responsabilidade integra cada colaborador, que observa na execução das suas atividades diárias interna e externamente.

### Compromisso com crescimento, resultados e sustentabilidade

Está no nosso DNA a percepção do crescimento como essencial à manutenção das ações, o foco em resultados e a constante evolução, e a sustentabilidade financeira e ambiental como parte integrante de tudo que a organização representa.

### Espírito cooperativo

Temos a mais absoluta certeza de que o apoio com conhecimento, força de trabalho e espírito colaborativo e solidário geram confiança e aceleram as entregas importantes para a companhia e para o desempenho e satisfação também individual. Assim, somos uns pelos outros, todos imbuídos da certeza de que juntos alcançaremos nossos objetivos.

A photograph of a child with long, light brown hair aiming a bow at a target. The target is a circular bullseye with a yellow center, a red ring, and a blue outer ring. In the foreground, a brown, textured bucket hat is placed on a surface, partially obscuring the view. The scene is dimly lit, with a focus on the child and the target.

OBJETIVOS  
INDICADORES  
INICIATIVAS  
MAPA ESTRATÉGICO

# Objetivos Estratégicos

## Perspectiva FINANCEIRA

### Melhorar o resultado operacional

O resultado operacional é a representação numérica das ações da empresa e o aspecto incontestável do sucesso das suas atividades-fins.

### Otimizar a estrutura de capital da empresa

A combinação da utilização dos recursos próprios com a parcela de capital de terceiros, considerando as disponibilidades de mercado é chave para o plano de expansão da companhia, atuando como mola propulsora para o desenvolvimento e implantação de novos projetos e, por consequência, melhores resultados.

### Agregar valor tangível e intangível aos acionistas

É parte da natureza corporativa o retorno dos investimentos aos acionistas e à sociedade em geral, seja na forma de rendimentos diretos ou benefícios indiretos. A empresa entende que para os próximos anos, considerando o processo recente de venda de parte de seus ativos rentáveis, deverá ampliar seus negócios e atuar em soluções que promovam benefícios e melhorias a serem percebidas não somente por seus acionistas diretos, mas também de forma mais ampla pela sociedade goiana.

#### Indicadores

- Retorno sobre o capital empregado (ROCE)
- Endividamento total médio
- Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE)

#### Iniciativas

- Internalização das receitas oriundas da UHE Corumbá III;
- Redução dos gastos gerenciáveis;
- Permuta ou aquisição da participação de Furnas na SPE Lago Azul

#### Metas

- Atingir 10,6% de ROCE até 2027;
- Atingir 49,6% de endividamento médio até 2027;
- Alcançar 13,5% de ROE até 2027

# Objetivos Estratégicos

## Perspectiva MERCADO

### Ampliar a base e clientes

Considerando os princípios da Matriz Ansoff, um dos caminhos adotados para aumento de receitas e de rentabilidade é a ampliação da base de clientes, seja nos produtos atuais, seja na ampliação de oferta de produtos e serviços.

### Desenvolver nossos produtos e serviços

Ainda sob a Matriz Ansoff, o desenvolvimento de novos produtos e serviços relacionados à soluções em energia, sempre dentro do espectro de atuação da empresa, visam a ampliação das receitas e da rentabilidade.

### Fomentar parcerias estratégicas

Considerando as transformações tecnológicas e de mercado no setor elétrico, bem como as últimas reestruturações societárias no grupo econômico, a Companhia entende que a sua sustentabilidade integra uma visão ampla onde deve-se privilegiar a formação de parcerias de forma a consolidar sua posição no mercado, e avançar nos objetivos relacionados ao aumento da base de clientes e desenvolvimento e incorporação de novos produtos.

### Aumentar a relevância estratégica da empresa para o Estado

O setor elétrico e segurança energética é de extrema importância para o desenvolvimento de qualquer sociedade. Neste sentido, considerando que os fatores elétricos e suas inovações são de fundamental importância para o desenvolvimento e modernização do Estado de Goiás, principal acionista da empresa, a atuação da CELGPAR pode ser indispensável no que tange a coordenação e participação em termos de segurança elétrica, ampliação da eficiência energética do Estado e rompimento de paradigmas de novas tecnologias e suas aplicações, não somente como fonte primária, mas em outros aspectos como mobilidade, cidades inteligentes, melhor aproveitamento de resíduos urbanos, dentre outros, gerando benefícios à sociedade.

#### Indicadores

- Número de cliente com contratos vigentes;
- Número de novos produtos desenvolvidos;
- Número de parcerias efetivadas;
- Número de prospecção de parcerias;
- Número de projetos com participação ativa do Estado;

#### Iniciativas

- Expansão da oferta do Programa de Eficiência Energética e outros produtos e serviços;
- Pesquisa e desenvolvimento de plantas de geração de energia fotovoltaica flutuante e de geração de energia a partir de resíduos sólidos;
- Participação em leilões de geração e transmissão (ANEEL);
- Pesquisa e desenvolvimento de tecnologia de armazenamento de energia;
- Participação em projetos de mobilidade urbana;
- Pesquisa e desenvolvimento de projetos para certificação verde e utilização de créditos de carbono

#### Metas

- Atingir 12 novos contratos até 2027;
- Disponibilizar seis novos produtos até 2027;
- Celebrar um contrato de parceria anualmente;
- Participar em nove projetos relacionados à energia até 2027;

# Objetivos Estratégicos

## Perspectiva **PROCESSOS INTERNOS**

### Fomentar um ambiente de negócios mais ágil e simples

O dinamismo e diligência na formulação, implantação, operação constituem elementos-chave para o desenvolvimento e crescimento das atividades relacionadas à gestão comercial e alcance dos objetivos mercadológicos.

### Aperfeiçoar a gestão comercial e a gestão de execução de serviços

A mudança de paradigma, passando de holding controladora para executora de empreendimentos, requer uma nova visão sobre a gestão comercial, tal como o papel de prestadora de serviços, enxergando o modelo de negócios pela perspectiva dos clientes.

### Otimizar e automatizar processos

A execução dos principais processos da empresa deve acompanhar a agilidade buscada para o ambiente de negócios, permitindo à companhia o foco nas atividades relacionadas à gestão.

### Revisar requisitos para seleção de parceiros e fornecedores

É imprescindível que a natureza pública da empresa não se caracterize como empecilho ou dificultador de negócios, cabendo à ela a busca por novos critérios e métodos de contratação, sempre em observação à legislação pertinente.

#### Indicadores

- Número de empregados certificados em metodologia ágil;
- Relação entre clientes visitados e contratos assinados;
- Relação entre o OPEX planejado e o realizado;
- Percentual de processos essenciais digitalizados;
- Relação entre o prazo previsto e realizado nos processos licitatórios;
- Quantidade de itens do RILC, vinculados à seleção de fornecedores, solucionados;
- Quantidade de fornecedores constantes no Cadastro negativo

#### Iniciativas

- Implantação do sistema de cotações online;
- Treinamento do quadro de colaboradores em metodologia ágil;
- Revisão do Regulamento Interno de Licitações e Contratos;
- Criação do Cadastro Negativo de Fornecedores;
- Formalização da política comercial da Companhia;
- Implantação dos processos digitais

#### Metas

- Capacitar, em metodologias ágeis, 100% do quadro até 2024;
- Converter em contratos, até 2025, 50% das visitas realizadas;
- Implantar o Processo Digital na empresa até 2024;
- Revisar o RILC em 2023;
- Equiparar o OPEX realizado ao OPEX planejado, até 2027

# Objetivos Estratégicos

## Perspectiva APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO

### Elevar a capacitação do quadro de colaboradores

Para a plena participação, competição e oferta dos melhores produtos e serviços aos clientes, observando as novas tecnologias e novos paradigmas para o setor elétrico, faz-se fundamental o aprofundamento dos conhecimentos necessários.

### Promover a gestão do conhecimento

O conhecimento, existente e adquirido, deve ser compartilhado por todas as áreas da empresa, possibilitando a ciência e, assim, a participação de todos na busca por novas soluções.

### Implementar um modelo de gestão por competências

A gestão por competências possibilita o investimento em suas lacunas que muitas vezes a impedem de alcançar resultados e fazer o diferencial no mercado. Além disso, torna-se um guia de orientação para tomada de decisões estratégicas relativas à gestão de pessoas.

### Desenvolver novas lideranças

Considerando o cenário indicado no processo, que requer a criação de novos produtos e exploração de novos mercados, bem como as tendências, em que são relevantes os impactos dos avanços tecnológicos e mudanças regulatórias, e ainda, a necessidade de crescimento da empresa, é imprescindível o incentivo na formação de pessoas com habilidades não somente para concretização de processos de rotina, mas também com capacidade de gestão e visão de futuro.

#### Indicadores

- Quantidade anual de horas de treinamento por colaborador;
- Número anual de eventos de disseminação de conhecimento;
- Percentual do conhecimento considerado essencial publicado internamente;
- Percentual de implantação de do Modelo de Gestão por Competências;
- Percentual de novos líderes preparados

#### Iniciativas

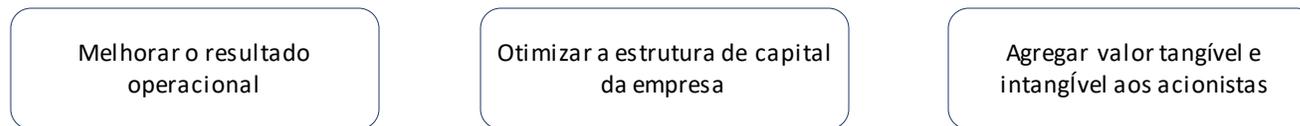
- Elaboração de Plano e Políticas de Treinamento;
- Promoção de eventos para disseminação de conhecimento;
- Implantação de do Modelo de Gestão por Competências;

#### Metas

- Atingir até 2027 40 horas anuais de treinamento por empregado;
- Realizar anualmente, no mínimo, seis eventos de disseminação de conhecimento;
- Publicar, internamente, até 2024, 100% do material essencial às atividades;
- Implementar, até 2026, modelo de gestão por competências;
- Identificação e capacitação de novos líderes em 2023

# Mapa Estratégico

## Perspectiva FINANCEIRA



## Perspectiva MERCADO



## Perspectiva PROCESSOS INTERNOS



## Perspectiva APRENDIZAGEM E CRESCIMENTO





---

# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

## 2023 - 2027

---



# PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2023 - 2027