



www.amazul.com.br



PLANO ESTRATÉGICO AMAZUL



SAGRES
POLÍTICA E GESTÃO ESTRATÉGICA APLICADAS



São Paulo, junho de 2014



TECNOLOGIA NACIONAL EM BENEFÍCIO DA SOCIEDADE

Plano Estratégico 2030

São Paulo, junho de 2014

SUMÁRIO

1. MENSAGEM DO PRESIDENTE	5
2. A AMAZUL	9
3. SÍNTESE HISTÓRICA	15
4. O PRESENTE	19
5. O FUTURO	25
6. METODOLOGIA	29
7. AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA	35
8. ANÁLISE PROSPECTIVA	39
9. INFORMATIVO – CENÁRIO FOCO	43
10. MAPA ESTRATÉGICO	55
11. DESDOBRAMENTO E ALINHAMENTO	59
12. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO	69
13. PERSPECTIVA DE RESULTADO	73
14. EQUIPE DO PROJETO	77

AMAZUL - Empresa pública, sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e vinculada ao Ministério da Defesa, por meio do Comando da Marinha.

Projeto Planejamento Estratégico da AMAZUL – PEA
1. Planejamento Estratégico. 2. Desdobramento da Estratégia. 3. Monitoramento e Avaliação. 4. Avaliação Diagnóstica. 5. Prospectiva Estratégica. I. Título.
Impresso no Brasil.
Índice para catálogo.
Plano Estratégico AMAZUL - São Paulo – SP - 2014

Consultoria – Instituto Sagres – Política e Gestão Estratégica Aplicadas
(www.sagres.org.br)



1. MENSAGEM DO PRESIDENTE

"Marinha do Brasil,
irrigadora de recursos na economia do País"



A necessidade de adoção de um planejamento estratégico foi uma prioridade elencada já no início das atividades da **Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. (AMAZUL)**, constituída em 16 de agosto de 2013. Sabemos que os objetivos da empresa - promoção, absorção, desenvolvimento, transferência e manutenção de tecnologias sensíveis às atividades nucleares da **Marinha** e do **Programa Nuclear Brasileiro** – implicam imensos desafios e muitos não podem ser superados no médio prazo, ensejando o planejamento de atividades em horizontes temporais que nos remetem ao ano de 2030.

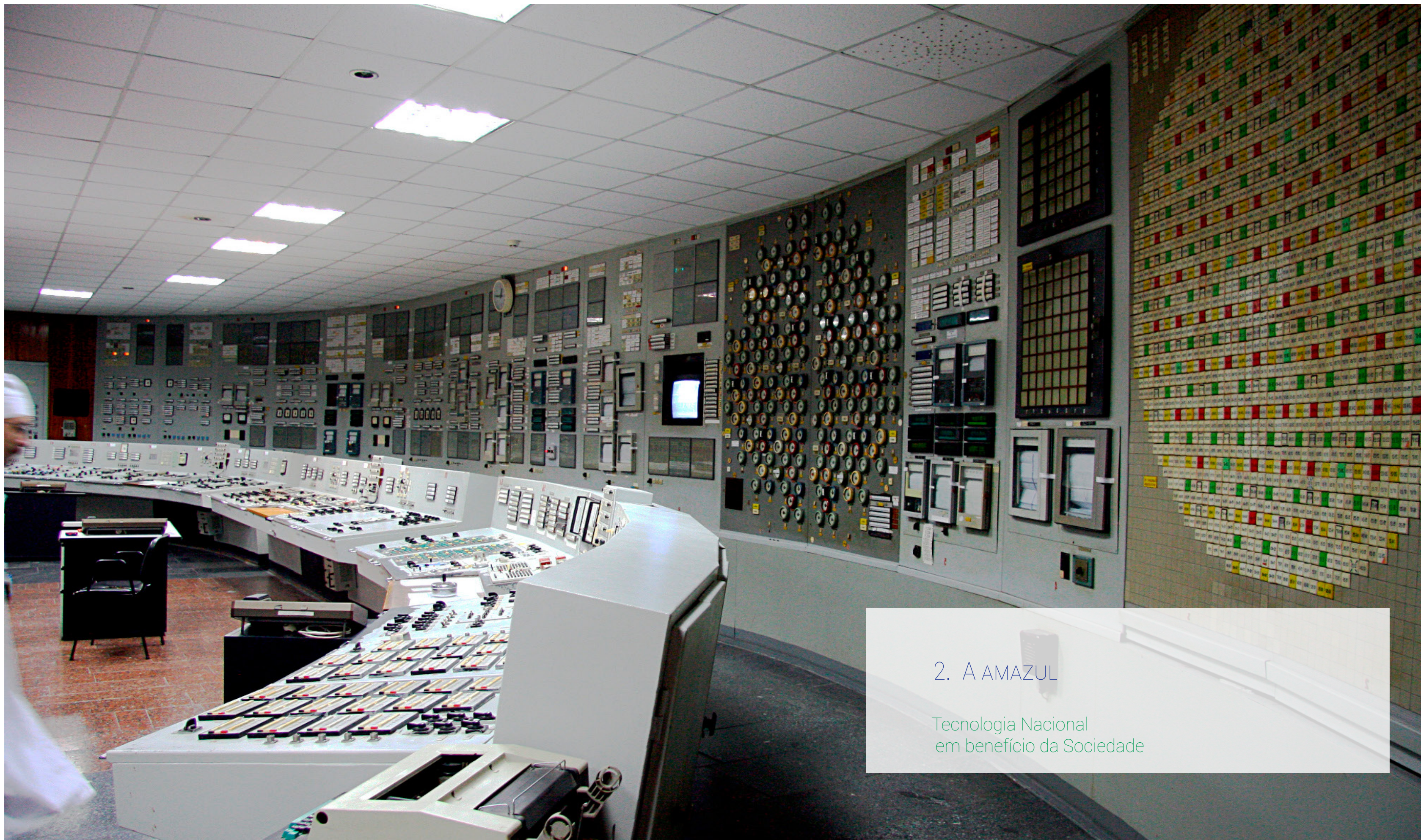
O **Plano Estratégico da AMAZUL (PEA)**, um marco inicial importante na história da empresa, contou com o auxílio do Instituto Sagres, que lhe emprestou metodologia e enfoque técnico, e o envolvimento da Diretoria Executiva e dos empregados. Foram utilizadas modernas ferramentas de gestão em seu desenvolvimento, de forma consentânea com as tecnologias sob responsabilidade da empresa, não disponíveis no mercado, não transferíveis e fortemente protegidas, representando conhecimentos sensíveis e estratégicos.

O resultado de todo este trabalho coletivo é o documento que, com grande satisfação, passa a ser disponibilizado aos parceiros e clientes, atuais e futuros, e aos nossos empregados, principais responsáveis pelos resultados da AMAZUL.

Com o PEA, navegaremos com a certeza de sermos reconhecidos pela qualidade de nossos produtos e de nossos serviços e de nos tornarmos uma das melhores empresas para se trabalhar.

Embarquem conosco nesta travessia!

Ney Zanella dos Santos
Diretor-Presidente



2. A AMAZUL

Tecnologia Nacional
em benefício da Sociedade





A Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. (AMAZUL) é uma empresa pública, sob a forma de sociedade anônima, com personalidade jurídica de direito privado, patrimônio próprio e vinculada ao Ministério da Defesa, por meio do Comando da Marinha, criada pela Lei nº 12.706, de 8 de agosto de 2012, e Decreto nº 7.898, de 1º de fevereiro de 2013.

A AMAZUL nasceu em decorrência da cisão parcial da Empresa Gerencial de Projetos Navais (EMGEPRON), que lhe transferiu elementos ativos e passivos relacionados às atividades do Programa Nuclear da Marinha (PNM).

FINALIDADES

A AMAZUL foi criada para promover, desenvolver, absorver, transferir e manter tecnologias necessárias às atividades nucleares e de construção de submarinos. Além disso, destina-se a gerenciar ou cooperar para o desenvolvimento de projetos integrantes de programas aprovados pelo Comandante da Marinha.

As condicionantes que envolvem a estruturação da empresa indicam um caráter inédito e pioneiro, proporcionando arraste tecnológico e novas demandas, as quais estimularão a inovação de processos e produtos por outras empresas nacionais.

A maior parte das tecnologias desenvolvidas pela AMAZUL não estão disponíveis no mercado e são fortemente protegidas por medidas cautelares, com a participação de organismos internacionais..



O ambiente de negócios da AMAZUL está diretamente relacionado ao:

- ✓ Programa Nuclear Brasileiro (PNB);
- ✓ Programa Nuclear da Marinha (PNM); e
- ✓ Programa de Desenvolvimento de Submarinos (PROSUB).

MISSÃO

Desenvolver e aplicar tecnologias e gerenciar projetos e processos necessários aos Programas Nuclear Brasileiro; Nuclear da Marinha; e de Desenvolvimento de Submarinos, para contribuir com a independência tecnológica do país, e em benefício da nossa sociedade.

VALORES

Valorização do conhecimento e de tecnologias
Responsabilidade social, ética e transparência
Segurança e sustentabilidade
Saúde, bem estar e proteção radiológica dos colaboradores
Accountability e credibilidade
Proatividade, iniciativa e velocidade de atuação Proteção ambiental

ESTRUTURA ORGANIZACIONAL



DIRETORIA EXECUTIVA



Efetivo em Junho de 2014 - 1040 empregados



Futura sede da AMAZUL

3. SÍNTESE HISTÓRICA

"Onde há uma empresa de
sucesso alguém tomou alguma
vez uma decisão valente"
Peter Drucker

AMAZUL é imprescindível para o atingimento de alguns dos objetivos traçados na Estratégia Nacional de Defesa (END), a qual se insere no âmbito da Estratégia Nacional de Desenvolvimento.

A gênese do conceito, que culmina com a criação da empresa, teve início em 1987, a partir dos trabalhos da Assembléia Nacional Constituinte. À época, os funcionários da então Coordenadoria de Projetos Especiais (COPESP) — hoje Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP) —, assim como outras Organizações Militares Prestadoras de Serviços de natureza industrial e de Pesquisa e Desenvolvimento, eram contratados pelo regime da Consolidação das Leis do Trabalho. Os trabalhos da Constituinte em andamento apontavam para uma mudança do regime de trabalho desses funcionários para o atual Regime Jurídico Único (RJU).



Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP)

Entretanto, ao longo do período, logo após a promulgação da Constituição de 1988, verificou-se que a maioria dos aspectos de gestão estabelecidos para a administração pública foram paulatinamente aplicados à administração indireta (empresas públicas e empresas de economia mista), na falta de legislação complementar específica para essas empresas, problema que permanece até hoje.

Isso fez com que a almejada flexibilidade para contratações, demissões e política salarial fosse sendo cada vez mais limitada. A crescente incidência de impostos e taxa de administração do contrato que regia a contratação, pelo CTMSP, de mão de obra da EMGEPRON também passou a onerar os custos de pessoal do PNM, reduzindo assim as possibilidades de concessão de necessárias melhorias salariais aos funcionários, corroendo seu poder aquisitivo.

Esse quadro se apresentava crítico em 2008, época em que foi criado o Comitê de Desenvolvimento do Programa Nuclear Brasileiro (CDPNB)¹, que, entre outras coisas, propôs a criação da AMAZUL, o que foi acolhido pela Presidência da República.

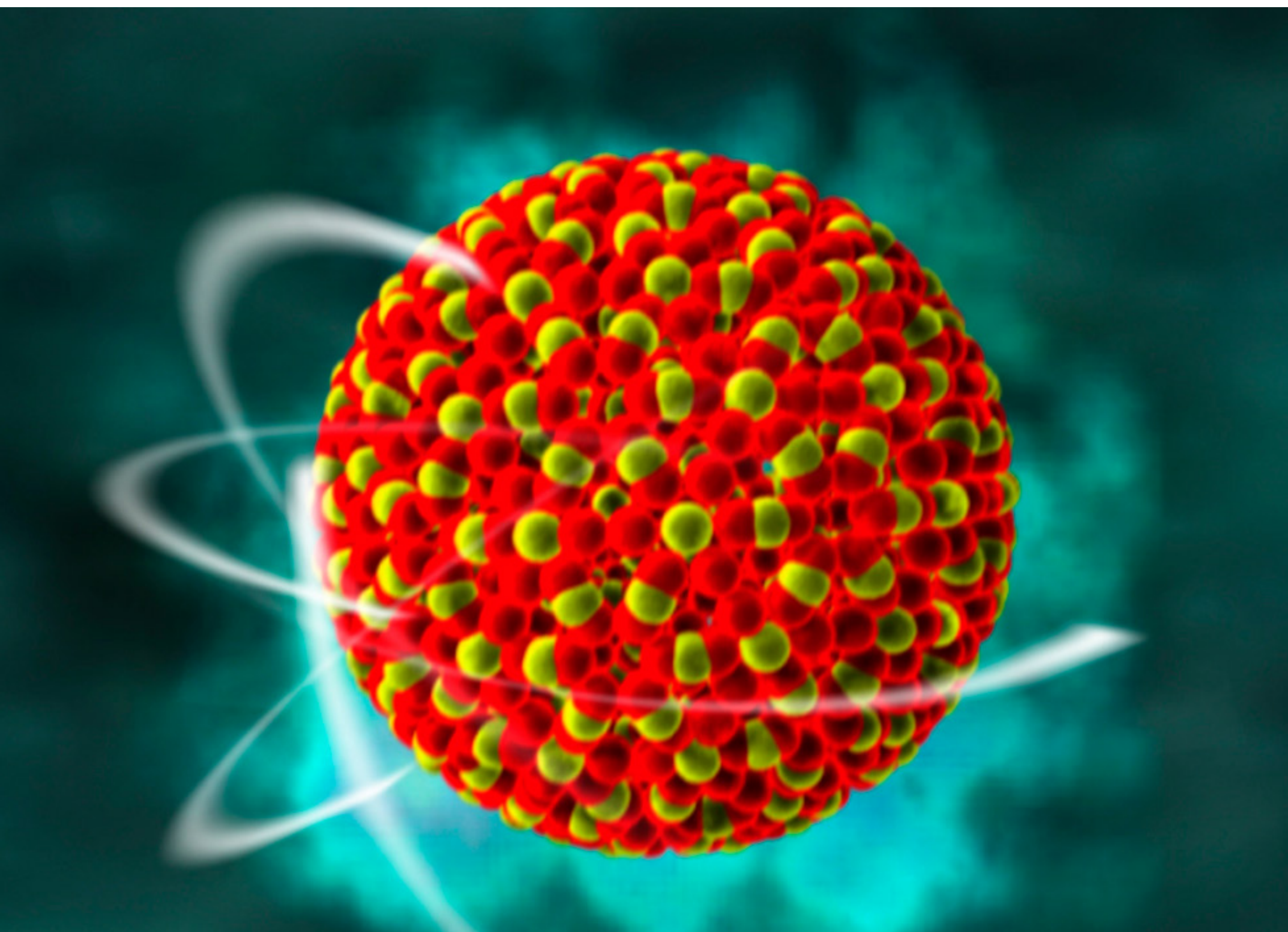
Após a decisão pela criação da AMAZUL no âmbito do CDPNB, a MB envidou grandes esforços para sua efetiva implementação. Esses esforços culminaram com o encaminhamento do Projeto de Lei 3538/12² ao Congresso Nacional, acompanhado pela Exposição de Motivos Interministerial nº 00097/MD/MP/MF³. A autorização para a criação da AMAZUL foi dada pela Lei nº 12.706, de 8 de agosto de 2012⁴.

¹ BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Decreto de 2 de julho de 2008. Cria o Comitê de Desenvolvimento do Programa Nuclear Brasileiro. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Dnn/Dnn11674.htm>.

² BRASIL. Congresso Nacional. Projeto de Lei 3538/12. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/prosub/noticia/6044/PROSUB-PL-3538-12---Criacao-da-empresa-publica-Amazônia-Azul-Tecnologias-de-Defesa-S-A->>.

³ BRASIL. Presidência da República. Exposição de Motivos Interministerial nº 00097/MD/MP/MF. Disponível em: <<http://www.defesanet.com.br/prosub/noticia/6043/PROSUB-PL-3538-12---Exposicao-de-Motivos-Interministerial-n%C2%BA-00097-MDMP-MF->>.

⁴ BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Lei nº 12.706, de 8 de agosto de 2012. Autoriza a criação da empresa pública Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. - AMAZUL e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12706.htm>.



4. O PRESENTE

"A persistência é o caminho do êxito."
Charles Chaplin



As possibilidades para a AMAZUL são imensas. Vão desde a participação no gerenciamento de grandes empreendimentos, como a construção e operação do Laboratório de Geração de Energia Nucleoelétrica (LABGENE), operação da Usina de Hexafluoreto de Urânio (USEXA) e elaboração do projeto e construção da fábrica de ultracentrífugas até a criação de novos negócios, no sentido de explorar outras fontes de recursos.

Tudo tendo como objetivo maior a concretização do projeto do primeiro Submarino Nuclear Brasileiro (SN-BR).

Além disso, a AMAZUL almeja ampliar as dotações orçamentárias para cobrir outras atividades de interesse direto do Governo Federal dentro das áreas de atuação.



Centro Cultural da Marinha de São Paulo



Projeto LABGENE

Para uma empresa desse porte e com tais peculiaridades, é importante utilizar modernos conceitos da gestão pública, além de adaptar conceitos e técnicas da iniciativa privada, renovando e inovando o funcionamento da sua administração, de modo a oferecer os melhores serviços e produtos ao mercado nacional e internacional. Nesse sentido, uma das primeiras medidas adotadas após a criação da empresa foi montar uma equipe interna para — apoiada por metodologia e por consultores externos — elaborar o seu primeiro plano estratégico.

Tendo em vista a condição especial da recente criação da AMAZUL, o primeiro ciclo de gestão estratégica poderá ser impactado por novas condicionantes, em face de possíveis evoluções conjunturais. O primeiro passo foi a determinação de um horizonte temporal que possibilite uma visão de longo prazo sem, contudo, perder adequado grau de nitidez dos desafios a serem vencidos em curto e médio prazos.

Isso foi feito avaliando-se as características das principais atividades da empresa, a potencial dimensão da organização e os prazos visualizados para os principais projetos e iniciativas a serem desenvolvidos. O horizonte temporal foi fixado para o ano de 2030.

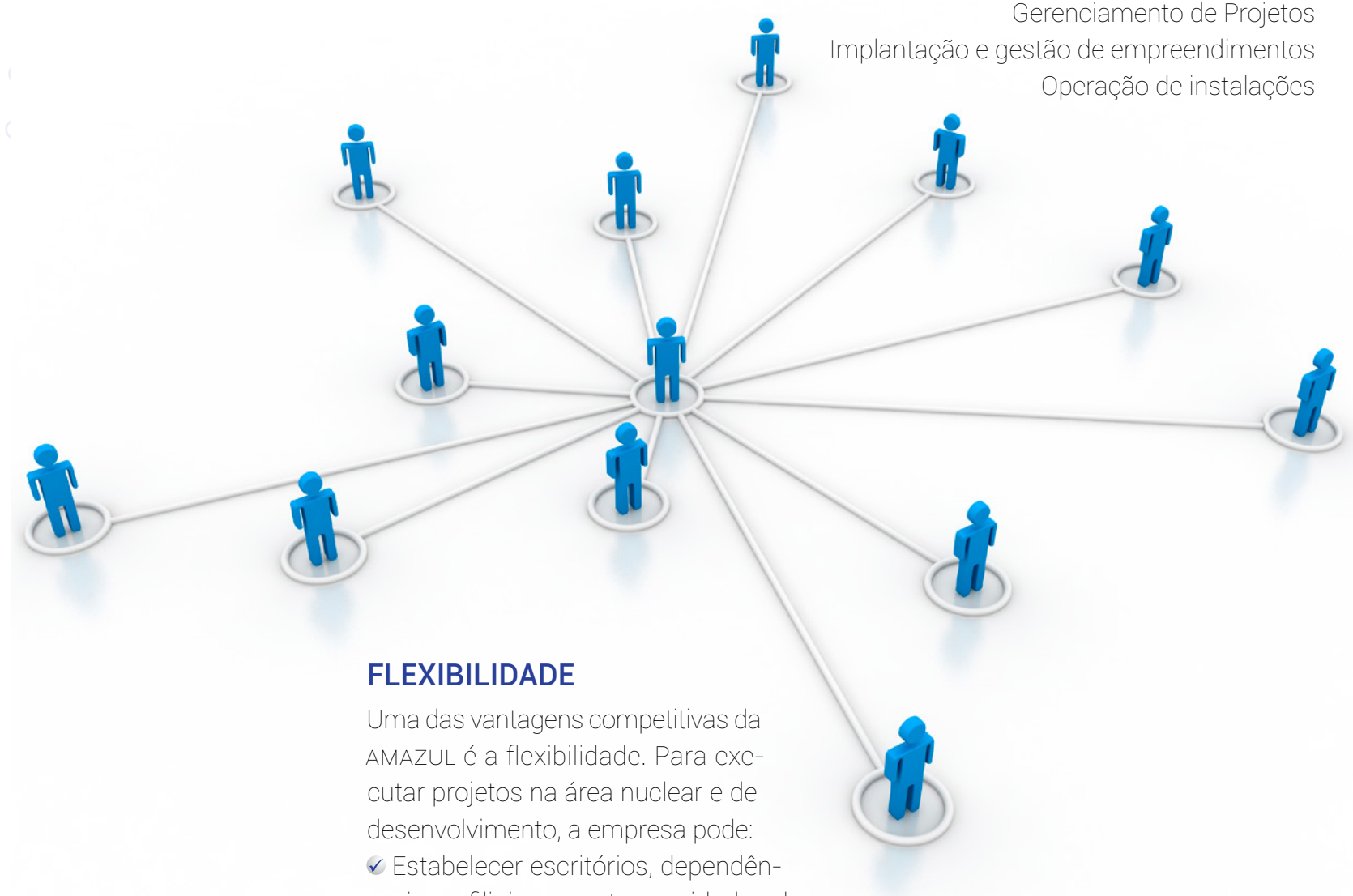
Nosso maior patrimônio são as pessoas!



ATUAÇÃO

Para cumprir seus objetivos, a AMAZUL pode atuar nas seguintes áreas:

- Desenvolvimento de novas tecnologias
- Gestão de pessoas
- Comercialização de produtos
- Prestação de serviços técnicos
- Gerenciamento de Projetos
- Implantação e gestão de empreendimentos
- Operação de instalações



FLEXIBILIDADE

Uma das vantagens competitivas da AMAZUL é a flexibilidade. Para executar projetos na área nuclear e de desenvolvimento, a empresa pode:

- ✓ Estabelecer escritórios, dependências e filiais em outras unidades da federação e no exterior;
- ✓ Participar minoritariamente de empresas privadas e empreendimentos para consecução de seu objeto social;
- ✓ Ser contratada pela administração pública com dispensa de licitação; e
- ✓ Contratar pessoal por tempo determinado.



5. O FUTURO

"Se não sabes a que porto te diriges,
nenhum vento te será favorável."

Sêneca



Segurança nacional

Saiba como vai funcionar o primeiro submarino nuclear construído no país

Guardiões da Amazônia Azul

O submarino nuclear (*) pode permanecer submerso por muito mais tempo que o convencional (*). Por isso, ele patrulhará grandes áreas da costa brasileira. Já o comum protegerá zonas estratégicas.

PERISCÓPIO
Quando o veículo ficar próximo à superfície, pode ser usado para ver por cima do mar.

Puxadinho radioativo

Veja quais as principais alterações que serão feitas pelos engenheiros brasileiros no submarino francês.



SUBMARINO NUCLEAR BRASILEIRO
COMPRIMENTO: 95 M
VELOCIDADE: 65 Km/h
TRIPULAÇÃO: 70



SCORPÊNE
COMPRIMENTO: 66 M
VELOCIDADE: 37 Km/h
TRIPULAÇÃO: 31

SONAR
Emite ondas sonoras e percebe quando elas atingem algo. Serve para detectar outros objetos dentro da água.

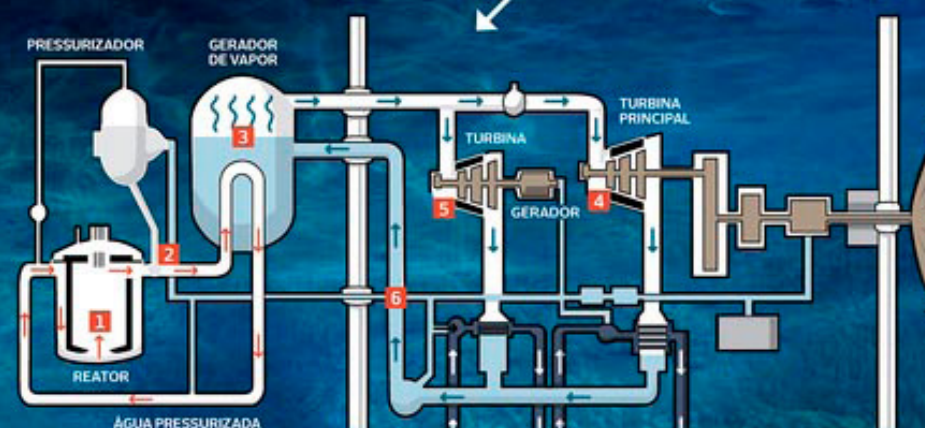
SALA DE MÍSSEIS

Onde os torpedos e mísseis Exocet são guardados e preparados para o lançamento.



Por dentro do motor nuclear

Por meio da fissão, o reator produz calor (1) e esquenta uma fonte de água pressurizada (2), que não evapora. Essa água aquece uma segunda fonte, que produz vapor (3) e consegue mover a turbina principal (4), como em um motor comum. Uma outra turbina (5) gera energia para ser usada nos sistemas do submarino. A água então é resfriada (6) e retorna para o gerador de vapor.



SALA DE MÁQUINAS
Grandes turbinas movem as hélices que impulsionam a embarcação.

REATOR
Uma parede de 100 toneladas de chumbo impede o vazamento da radiação.

SALA DE CONTROLE
Comanda as principais atividades do veículo, como sua navegação, a comunicação e o uso do sonar e das armas.

COMPARTIMENTO DA TRIPULAÇÃO
Com pouco espaço, os submarinistas dormem em quartos coletivos apertados.

VISÃO 2030 DA AMAZUL

Ser detentora de tecnologia própria, nas áreas nuclear e de construção de submarinos, e ser reconhecida nacional e internacionalmente pela excelência de seus produtos e de seus serviços.

o futuro a ser construído pela AMAZUL está descrito no Cenário Foco, a partir da página 43.

6. METODOLOGIA

"Faça as coisas o mais simples que você puder,
porém não se restrinja às mais simples."
Albert Einstein

O projeto foi orientado e avaliado pelo Comitê Decisor e conduzido pelo Comitê Executivo. O Comitê Decisor é composto pelo Diretor-Presidente da empresa e demais diretores, cabendo-lhe, de maneira geral, emitir a orientação estratégica para o projeto, receber e aprovar os produtos finais e divulgá-los para quem for do interesse da AMAZUL.

O Comitê Executivo é responsável pela condução efetiva do projeto, sendo composto por uma equipe técnica da empresa, consultores e por especialistas internos e externos convidados. Ambos os comitês participaram ativamente do processo de elaboração do plano estratégico e terão atividades constantes no processo de gestão estratégica, em especial nas Reuniões de Análise da Estratégia. (RAE).

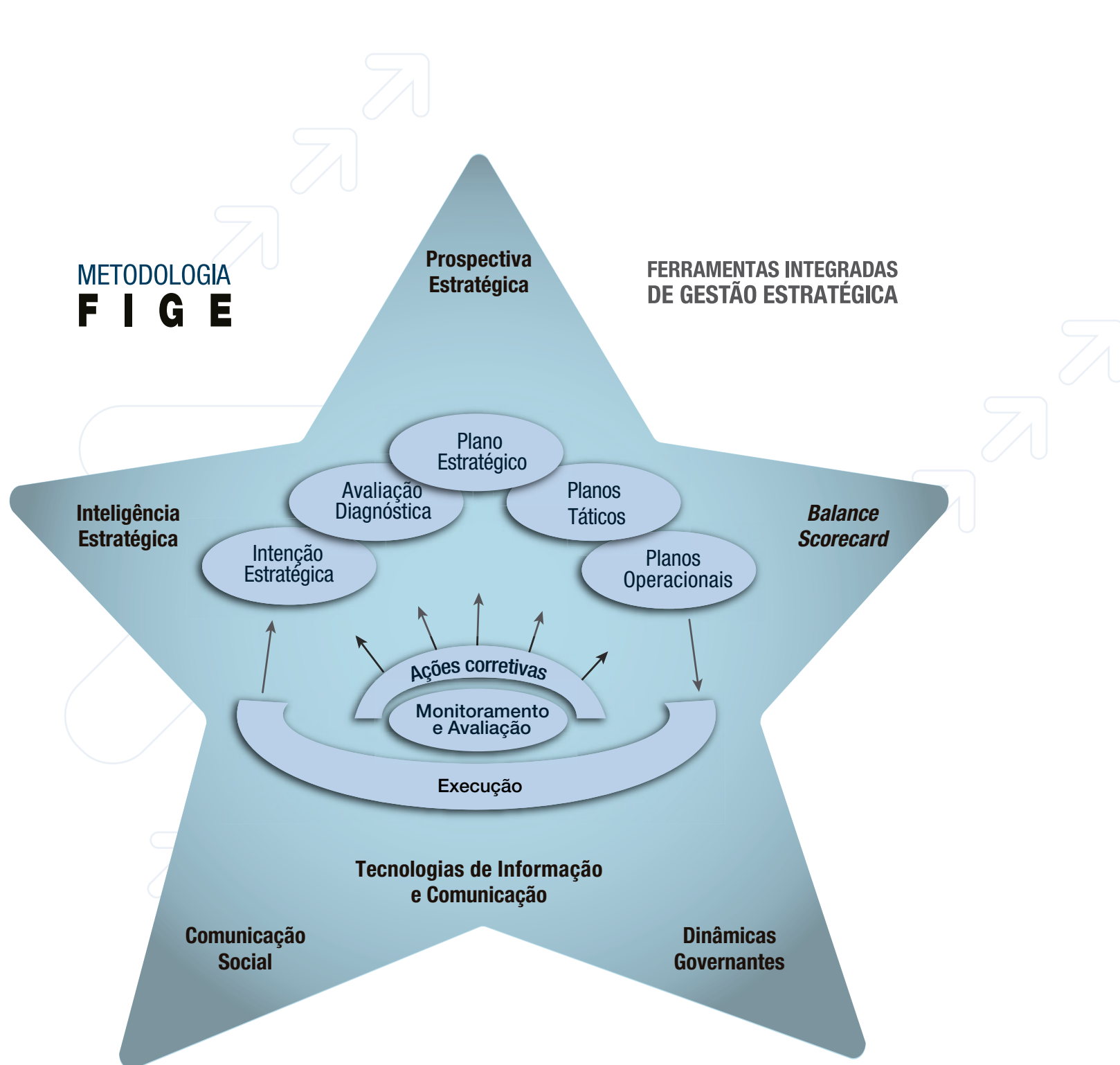
O processo de planejamento estratégico foi realizado com base na metodologia FIGE — Ferramentas Integradas de Gestão Estratégica —, que tem como princípio básico a possibilidade de adaptar e integrar diversas ferramentas de gestão disponíveis na literatura e praticadas por destacadas instituições, públicas e privadas.

O cerne da metodologia está baseado na ferramenta iterativa PDCA, utilizada no controle e melhoria contínua de processos e produtos. Vem do inglês Plan — Do — Check — Act, ou seja, Planejar — Executar — Verificar — Agir. O planejamento está consubstanciado nas etapas Intenção Estratégica, Avaliação Diagnóstica, Plano Estratégico, Planos Táticos e Planos Operacionais.

A execução dos planos é submetida a constantes atividades de Monitoramento e Avaliação, as quais resultam em ações corretivas sobre as citadas etapas do planejamento. Por vezes, contudo, será preciso iniciar um novo ciclo, com base em profunda revisão desde a Intenção Estratégica.



Estrutura da Governança do Projeto



Esse sofisticado PDCA, todavia, deve ser apoiado em técnicas e ferramentas proporcionadas por disciplinas que, na atualidade, subsidiam as melhores práticas de planejamento e gestão. Assim, o Plano Estratégico e a Avaliação Diagnóstica terão como base a Prospectiva Estratégica, incluindo, sempre que oportuno, a construção de Cenários Futuros. Do mesmo modo, o Balanced Scorecard, desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, foi adaptado para oferecer instrumentos de gestão adequados ao longo prazo e, quando necessário, a instituições públicas.

Também a Análise das Dinâmicas Governantes — que inclui conhecimentos oriundos da Teoria dos Jogos, dos Jogos de Atores e das Técnicas de Negociação —, a Inteligência Estratégica, a Comunicação Social e as Tecnologias de Informação e Comunicação interagem para proporcionar consistência e pragmatismo à gestão institucional.



7. AVALIAÇÃO DIAGNÓSTICA

"Concentre-se nos pontos FORTES, reconheça as FRAQUEZAS, agarre as OPORTUNIDADES e proteja-se contra as AMEAÇAS."

Sun Tzu

Avaliação Diagnóstica é a materialização das realidades presente e passada da AMAZUL, tanto no ambiente interno quanto no externo. É caracterizada como um exercício aplicado de Inteligência Estratégica, com vistas a desenhar uma fotografia da organização no momento da análise, bem como visualizar as principais tendências e rupturas esperadas para o período de planejamento. Sua execução envolveu as seguintes etapas:

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	DIMENSÕES	
	Política	
	Econômica	
	Social	
	Tecnológica	
	Ambiental	
ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	ASPECTOS ANALISADOS	
	Capital Humano	
	Recursos	Financeiros
		• orçamento público, capital próprio, empréstimos, receitas e créditos
		Materiais
		• instalações, equipamentos e matérias-primas
		Mercadológicos
		• clientes, marketing e públicos de interesse
		Científicos e Tecnológicos
		• domínio de processos produtivos, know-why e know-how
		Administrativos
		• estrutura organizacional e práticas de planejamento e gestão
APLICAÇÃO DA MATRIZ SWOT	Pontos fortes (strengths)	
	Pontos fracos (weaknesses)	
	Oportunidades (opportunities)	
	Ameaças (threats)	
APLICAÇÃO DA MATRIZ GUT	Gravidade	
	Urgência	
	Tendência	
ELABORAÇÃO DO MAPA DE ATORES	Identificação dos principais atores de interesse da AMAZUL	

Resultados – em números

AMBIENTE EXTERNO	23 oportunidades 12 ameaças
AMBIENTE INTERNO	31 fortalezas 11 debilidades
MATRIZ SWOT	51 incertezas 03 Elementos predeterminados
MATRIZ GUT	31 ações de curto prazo ordenadas segundo a prioridade
MAPA DE ATORES	51 atores presentes no ambiente de negócios



Usina Nuclear de Angra dos Reis



8. ANÁLISE PROSPECTIVA

"O futuro não está escrito em
parte alguma, está por ser feito."
Michel Godet

A Análise Prospectiva trabalha com incertezas críticas e hipóteses de longo prazo para o desenvolvimento das principais atividades da AMAZUL. Inserir a Prospectiva no cotidiano da Gestão Estratégica proporciona às organizações importantes vantagens competitivas, em um ambiente global cada vez mais caracterizado por profundas e aceleradas mudanças. Embora a Ciência e a Tecnologia sejam as grandes responsáveis pela maioria das transformações, estas são também sentidas nas dimensões política, econômica, social e ambiental.

Não se trata de um exercício de previsão do futuro — até porque isso é impossível —, mas sim de diminuir as incertezas, identificar possíveis rupturas de tendência e propor medidas que permitam preparar a organização para explorar as oportunidades e minimizar as ameaças passíveis de ocorrer dentro do horizonte temporal considerado.

A Avaliação Diagnóstica forneceu os insumos para a Análise Prospectiva, com vistas a proporcionar uma abordagem explícita das ambiguidades e das incertezas que deverão estar presentes na Gestão Estratégica da AMAZUL, pelo menos até 2030.

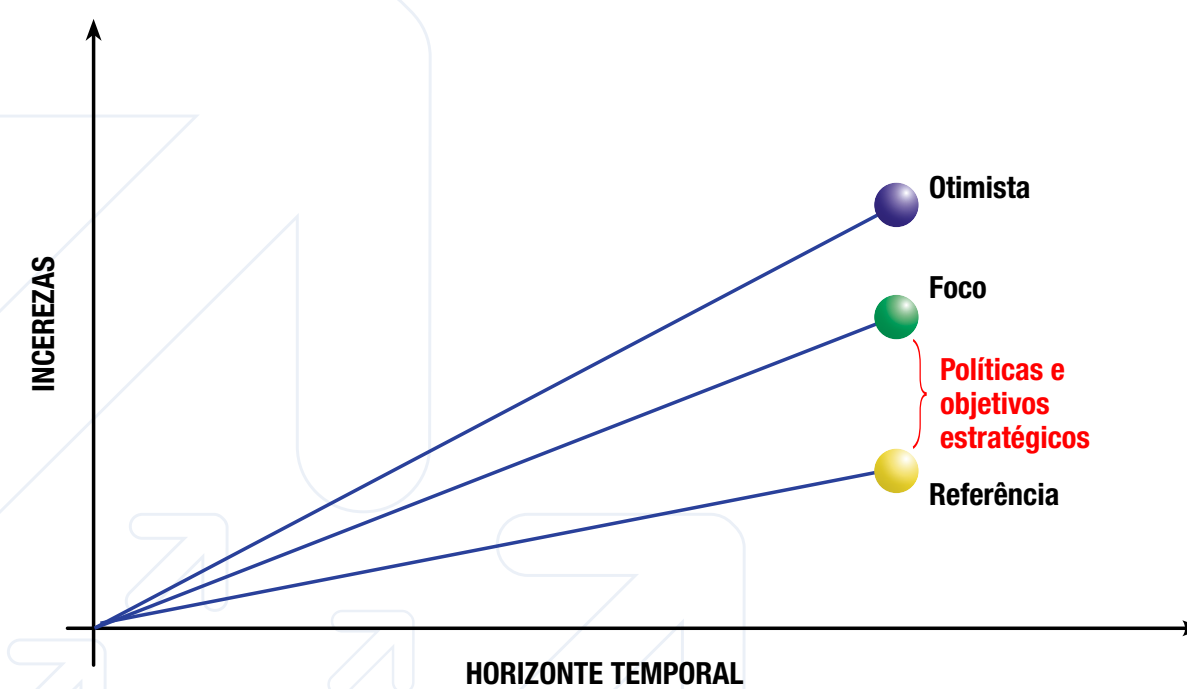
Trata-se do início de um processo de aprendizagem contínua, envolvendo os diversos níveis da administração, de modo a ampliar as possibilidades de antecipação em um ambiente global cada vez mais caracterizado por profundas e aceleradas mudanças.

Uma seleção permitiu delinear 19 (dezenove) incertezas críticas, elaboradas a partir das 51 (cinquenta e uma) incertezas decorrentes da Avaliação Diagnóstica. Outros dois elementos predeterminados foram também incorporados ao planejamento, somando cinco ideias consolidadas.

A seguir, uma análise morfológica de cada uma das incertezas críticas teve como resultado a identificação de 87 (oitenta e sete) hipóteses, as quais ensejam inúmeras combinações para a descrição de cenários possíveis.

Como apoio à decisão, foram esquematizados três cenários para a AMAZUL: um otimista, considerando-se as melhores hipóteses plausíveis; um “de referência”, combinando as hipóteses mais prováveis; e um cenário “foco”, ou seja, aquele sobre o qual todos os integrantes da AMAZUL devem voltar suas atenções, no sentido de trabalhar para construí-lo, interagindo com os atores sociais de interesse.

CENÁRIOS PROSPECTIVOS



Cenários de referência, otimista e foco.

A descrição do Cenário Foco contém ideias de políticas organizacionais que, posteriormente, permitiram identificar os Objetivos Estratégicos. Estes começaram a ser identificados na etapa de definição das diretrizes estratégicas — durante as entrevistas e oficinas com os Diretores e Comitê Executivo — e foram trabalhados ao longo de todo o diagnóstico.

BRASIL LANÇA O SEGUNDO SUBMARINO NUCLEAR

Editorial

EXPLICAÇÃO NECESSÁRIA

Este número especial do Informativo AMAZUL foi elaborado no âmbito do projeto denominado Planejamento Estratégico da AMAZUL (PEA), como um artifício para apresentar o cenário foco em que a empresa estará atuando, no horizonte temporal de 2030.

Trata-se de transportar o leitor até a data de sua "publicação", ou seja, sexta-feira, 23 de agosto de 2030. A descrição comporta um cenário futuro perfeitamente plausível, cuja construção depende, em parte, de atitudes e medidas ao alcance da AMAZUL.

Importante destacar que os fatos e os nomes citados nas reportagens são fictícios, criados para proporcionar consistência à narrativa.

Bem-vindo ao ano de 2030 e boa leitura.

O futuro chegou. Qual foi sua contribuição?

Entrevista

3

Almirante Crisóstomos B., presidente da AMAZUL, fala sobre os desafios para 2030.

Autonomia

4

Brasil lança o segundo submarino nuclear

Combustível Nuclear

6

Brasil exporta combustível nuclear

Defesa Nacional

8

O papel da AMAZUL no contexto

9. INFORMATIVO – CENÁRIO FOCO

EXPLICAÇÃO NECESSÁRIA

O cenário foco foi descrito, como recomenda a metodologia, em um número especial do Informativo AMAZUL, valendo-se do artifício de transportar o leitor até a data de sua "publicação", ou seja, sexta-feira, 23 de agosto de 2030.

A descrição comporta um cenário futuro perfeitamente plausível, cuja construção depende, em parte, de atitudes e medidas ao alcance da AMAZUL.

Importante destacar que os fatos e os nomes citados nas reportagens são fictícios, criados para proporcionar consistência à narrativa



SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE TECNOLOGIAS NUCLEARES COLOCA O BRASIL EM EVIDÊNCIA

O Seminário Internacional promovido pela AMAZUL reuniu, em São Paulo, autoridades dos três poderes, executivos da área nuclear, personalidades internacionais, empresários e representantes da sociedade civil.

O evento surpreendeu em todos os aspectos, na organização, no rigoroso cumprimento da programação, no alto nível das palestras sobre desenvolvimento e aplicação de tecnologias nucleares e, especialmente, no enorme interesse do público presente pelos assuntos pertinentes à área nuclear.

Em entrevista concedida a este jornal, o Senador Ulisses R., líder da Comissão Permanente de Energia e Novas Tecnologias, lembrou que todos os projetos

relacionados ao PNB e ao PROSUB foram aprovados pelo Congresso Nacional. O Senador disse ainda que "o Brasil já sofreu atrasos além do que se poderia aceitar; é hora de convergir esforços das diversas instâncias de poder para que o necessário apoio ao desenvolvimento e implementação dos projetos seja assegurado".

No âmbito do Executivo, o Ministro do Planejamento, Orçamento e Gestão foi enfático ao declarar que as orientações advindas do presidente da República reforçam uma série histórica de mais de dez anos na ampliação do apoio ao PNB e ao PROSUB, especialmente no que se refere ao desenvolvimento básico dos projetos considerados prioritários. O ministro se fez acompanhar de representantes do

Departamento de Coordenação e Governança das Empresas Estatais (DEST), bem como do Adjunto da Advocacia-Geral da União e de procuradores da PGFN, os quais garantiram que os pareceres de natureza econômica, de competência do DEST, e os jurídico-financeiros no âmbito da PGFN, não ofereceram obstáculos aos projetos da AMAZUL, dada sua solidez e consolidação da empresa no cenário nacional.

Presença marcante no decorrer de todo o evento, o Presidente da Agência Reguladora Nuclear Brasileira, Dr. Luiz Álvaro D., um dos palestrantes mais concorridos do Seminário, apresentou vídeo institucional dos feitos da ARNB desde sua criação, em 2018, destacando o ritmo de trabalho e a qualidade técnico-profissional do corpo de colaboradores, demonstrando que hoje a ARNB está consolidada e em pleno funcionamento.

Sob o prisma de visão da Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA), o Sr. Arnon M., ao proferir sua palestra, enfatizou sobremaneira a importância da proteção do conhecimento. "Esse é um mecanismo reconhecidamente vital para o avanço e uso sustentável das tecnologias nucleares que, acima de tudo requerem elevado nível de segurança" afirmou. Aproveitou também para elogiar as iniciativas do governo brasileiro no sentido de aperfeiçoar, ampliar e institucionalizar o Programa Nacional de Proteção do Conhecimento Sensível (PNPC), utilizado pela Agência Brasileira de Inteligência (ABIN) há quase duas décadas.

Há três anos, o Programa tornou-se mais robusto, recebendo novos subprogramas de interesse específico, sendo, um deles, o Subprograma Nuclear de Proteção do Conhecimento (SNPC). Segundo informações da Assessoria de Inteligência da AMAZUL, a empresa tem feito, desde 2018, amplo uso do subprograma para capacitação de pessoas e incremento a políticas, processos, procedimentos e adequação de estruturas organizacionais para proteger o conhecimento acumulado no seu campo de atuação.



Entrevista



Almirante, a que fatores se pode atribuir o crescimento e o sucesso da AMAZUL, nos últimos anos?

AMAZUL: Almirante, a que fatores se pode atribuir o crescimento e o sucesso da AMAZUL, nos últimos anos?

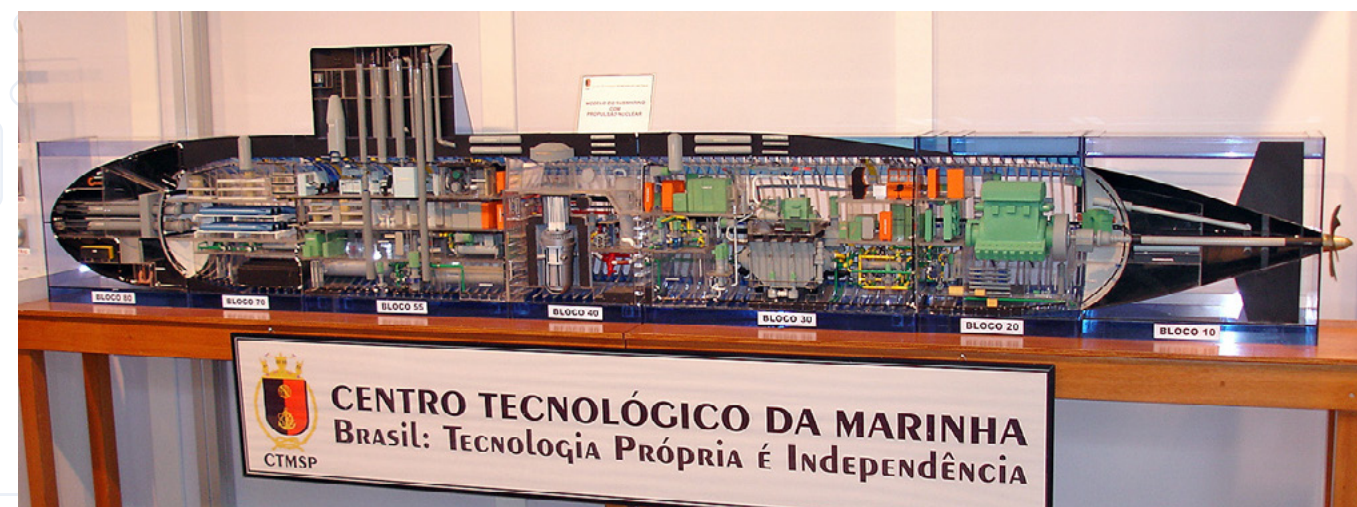
Almirante: certamente à boa alocação dos recursos orçamentários e a disponibilidade deles, é claro. Houve um histórico de ampliação para determinados projetos novos, mas insuficientes para outros, também importantes. Foi importante, nesse período de consolidação, o empenho e a dedicação dos pioneiros — dirigentes, técnicos e empregados.

Como o senhor vê a capacidade do parque industrial brasileiro para atender às demandas nacionais nessa área e qual seria a atitude da maioria das empresas estrangeiras junto às organizações nacionais?

Janine, essa sua pergunta é de extrema importância. Portanto, quero dividi-la com meu amigo aqui, o Dr. Alvarenga, ele é Presidente da Confederação Nacional da Indústria (CNI). De minha parte, vejo o parque industrial em franco crescimento, com capacidade de atender à maior parte das necessidades do PNB e do PROSUB. É bem verdade que uma parte mínima dos produtos e serviços ainda é importada, mas estamos trabalhando para diminuir essa dependência.

O senhor gostaria de acrescentar alguma coisa Dr. Alvarenga?

A indústria brasileira vem se destacando no cenário internacional e, nesta última década, inclusive, ocorre um processo de substituição nas exportações de commodities por produtos industrializados. Esse comportamento da indústria nacional é um forte indicador de que o país caminha para autossuficiência no atendimento ao Programa Nuclear e do PROSUB com produtos fabricados no mercado interno. Quero ressaltar, ainda, que temos recebido visitas de inúmeros empresários, brasileiros e estrangeiros, que têm manifestado a intenção de atuar via parcerias exclusivamente no mercado brasileiro. Outros, por sua vez, nos procuram para atuar não só no mercado nacional, mas também no mercado internacional e, em ambos os casos, com transferência de tecnologia.



BRASIL LANÇA O SEGUNDO SUBMARINO NUCLEAR

Brasil lançou, neste domingo, o segundo submarino nuclear, cinco anos após o lançamento do primeiro. A cerimônia ocorreu na Base Naval de Itaguaí, com a presença do presidente da República e de autoridades nacionais e internacionais. Em seu discurso, o almirante Antonio T., comandante da Marinha, fez um breve retrospecto salientando o esforço realizado pelo país, não apenas para projetar, mas também construir submarinos convencionais e nucleares. Ele lembrou o acordo assinado com o governo francês, em 2009, que assegurou a transferência das tecnologias — exceto dos sistemas nucleares — necessárias para construção de cinco submarinos.

“Em 2013, criamos a AMAZUL, a partir de autorização da Presidência da República, em 2008, por proposta do Comitê de Desenvolvimento do Programa Nuclear Brasileiro

(CDPNB)”, ressaltou o almirante. “Hoje ela completa 17 anos e nesse período a Empresa deu uma importante contribuição para que tivéssemos o projeto pronto por volta de 2020 e o SN-BR operando em 2025”. Segundo ele, esse sucesso é um estímulo aos técnicos e funcionários da Empresa e do Programa Nuclear da Marinha, uma vez que “conseguimos melhorar não só as condições salariais, mas também potencializamos nossa capacidade técnica e gerencial, o que aumentou significativamente a produtividade do nosso pessoal”.

A ministra da Defesa, Fernanda L., afirmou que, ao longo dos anos, “o país conseguiu estruturar e manter um forte sistema de defesa”. Ao justificar, ela disse que o Brasil é foco de “ambições”, em razão de suas riquezas naturais e capacidade tecnológica. A ministra ainda destacou que, diante das



incertezas sobre o que acontecerá no mundo em médio e em longo prazos, precisamos estar preparados, com Forças Armadas equipadas e capacitadas. "Não é para entrar em guerra, ao contrário, é para termos maior poder de dissuasão, e o submarino nuclear é fundamental nesse contexto" – observou a ministra.

Um aspecto interessante foi a presença dos presidentes, ou representantes, dos países da Aliança do Pacífico (AP), bloco comercial formado pelo México, Peru, Colômbia e Chile. Na última década, esse bloco tem sido o principal polo de atração de investimentos na América Latina e, por isso, vem demandando maior quantidade de energia para seu desenvolvimento.

"Temos interesse em conhecer o Programa Nuclear Brasileiro, em especial as usinas nucleares, e essa será uma oportunidade única conhecer também algumas empresas ligadas ao setor, entre elas a

AMAZUL, para possíveis intercâmbios tecnológicos," disse Facundo P., Secretário Geral da Aliança.

"O projeto de integração da AP aconteceu de forma mais ágil do que o Mercosul, que hoje ainda registra poucos avanços", frisou Petrucio A., coordenador do Curso de Negócios Internacionais e Comércio Exterior da Fundação Vale Grande (FVG). Ele afirmou que União Européia se interessou pelo bloco desde 2012, o que levou a um acordo de livre comércio.

Um dos pontos altos da cerimônia foi a entrevista coletiva do presidente, quando ressaltou que o Brasil vive um período de estabilidade política desde 1988 e que a democracia brasileira não foi afetada, mesmo diante das naturais alternâncias partidárias. "Certamente isso se manterá nas eleições de outubro próximo", destacou o presidente. Quando um repórter perguntou sobre o baixo crescimento do país nos últimos anos,

ele respondeu que "vivemos ciclos de baixo-alto-baixo crescimento, com duração média de cinco anos, desde meados da década de 2010 e, portanto, esperamos um novo ciclo de alto crescimento já a partir do próximo ano".

Apesar de o Brasil gozar de boa imagem internacional no contexto nuclear, reafirmando os três pilares fundamentais de sua política nuclear – não proliferação, desarmamento e direito ao uso pacífico da energia nuclear – a cerimônia foi acompanhada pelos principais movimentos antinucleares que advogam pelo fim Programa Nuclear Brasileiro, pela desativação das usinas de Angra 1, 2 e 3, pelo cancelamento da construção de novas usinas nucleares no país e pelo fim da mineração e do processamento de urânio, em todas suas modalidades.

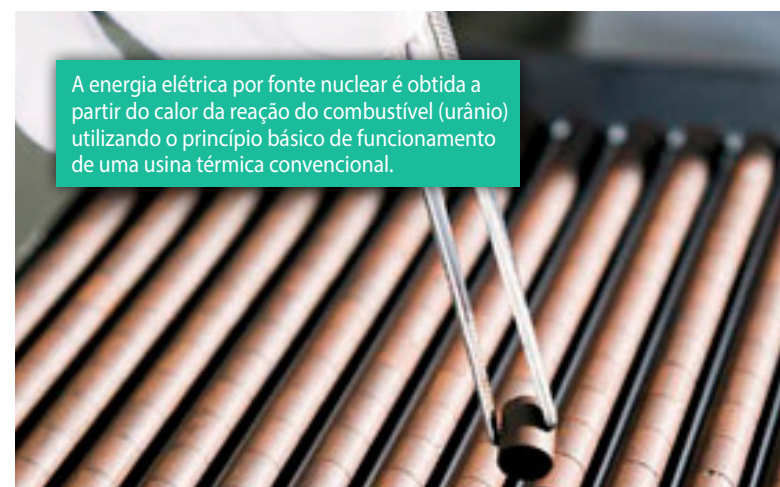
Ouvida sobre o tema, a Ministra de Energia e Meio Ambiente, Angélica Boaventura da Paz, afirmou que "as pressões antinucleares são parte do jogo democrático, mas hoje há um amplo entendimento sobre as vantagens da energia nuclear e as opiniões contrárias têm sido insuficientes para retirar o apoio estatal às atividades do PNB e da AMAZUL". Ela ressaltou que o Brasil cumpre com exatidão o conjunto de medidas preconizadas pela Agência Internacional de Energia Atômica (AIEA), destinadas à proteção e ao controle de material nuclear existente em qualquer planta ou instalação do chamado ciclo do combustível nuclear e, portanto, considera que as inspeções da AIEA e as ações das potências nucleares obedecem aos acordos internacionais, nos mesmos moldes do que já vem ocorrendo há mais de 15 anos.

Ao sair da cerimônia, Águeda F., presidente da Associação Brasileira de Energia Nuclear (ABEN) afirmou que "deter tecnologia nuclear é um diferencial estratégico, econômico e social para um país, mas um dos grandes questionamentos da Sociedade está relacionado à questão da segurança e proteção das usinas nucleoeletricas, das instalações nucleares, assim como das instalações químicas e radioativas".

Segundo ela, a área nuclear brasileira como um todo, em parceria com a AIEA, investe na formação de técnicos promovendo programas e seminários para a disseminação e consolidação da cultura de segurança. "Por esse motivo não houve acidentes químicos, nucleares ou radiológicos, no Brasil, que pudessem prejudicar seriamente as atividades das organizações da área nuclear", lembrou a Dra. Águeda.



BRASIL EXPORTA COMBUSTÍVEL NUCLEAR



"Concorremos na África do Sul com empresas da Ásia, da Europa e da América do Norte" – comemora ela – "e atingimos um objetivo estratégico, que era participar do mercado internacional, até 2030".

A presidente também ressaltou que a empresa está em pleno funcionamento e consolidou-se em função do crescimento do mercado nacional, caracterizado pela sequência de inaugurações: Angra 3, em

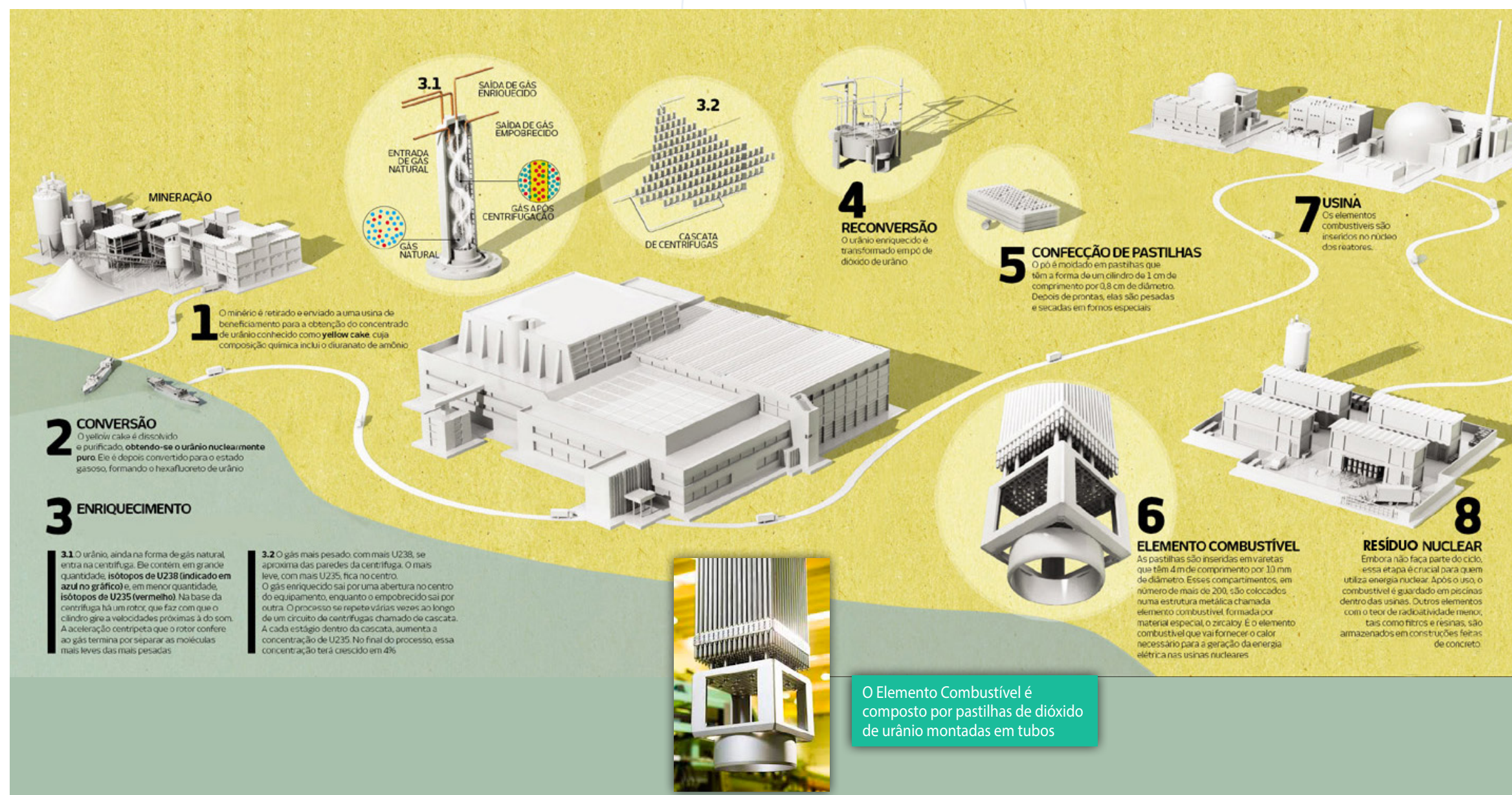
2019; planta nacional Verde, com 100 MW, em 2021; usina Azul, com 300 MW, em 2025; e usina Amarela, com 1.300 MW, em 2029.

Atender 100% da demanda nacional representou um magnífico desafio para a Uranonuclear, que se prepara também para fornecer combustível nuclear para duas novas usinas que estão sendo construídas. "Mas a exportação abre no-

A "Uranonuclear", empresa privada que conta com a participação da Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A. – AMAZUL, publicou "fato relevante" nos principais jornais do País informando a assinatura de contrato, renovável, para fornecimento de combustível nuclear, por 12 anos, para duas usinas da África do Sul.

Criada em 2015, a empresa absorveu tecnologia desenvolvida desde a década de 1980, com esforço e dedicação, por um abnegado grupo de técnicos e pesquisadores brasileiros lotados principalmente no Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP).

Procurada por nossa reportagem, a presidente da Uranonuclear, Andrea J., enfatizou a importância da joint-venture entre o capital privado e o conhecimento desenvolvido pelo Estado, gerando um fluxo regular de recursos que possibilitou a contratação de serviços de engenharia e o fornecimento de equipamentos e materiais necessários à expansão da infraestrutura.



vos horizontes", completou a Dra. Andrea, "uma vez que o Brasil possui uma das maiores reservas de urânio do planeta".

Mas esse sucesso tem sido dificultado por alguns obstáculos de vulto, particularmente no que se refere à massa crítica de profissionais necessários para o desenvolvimento de novos projetos. O diretor de gestão de pessoas da Uranonuclear, Márcio K., analisa que os esforços na área educacional não foram suficientes. "Estamos em processo permanente de seleção de profissionais habilitados para a área nuclear, mas a demanda está aquecida e não conseguimos sequer preencher as vagas existentes", lamentou ele. Além disso, as tentativas de trazer estrangeiros para o Brasil têm sido dificultadas pela demanda internacional, uma vez que a fonte nuclear, hoje, é reconhecidamente segura e não poluente, com uma participação na matriz energética mundial 30% maior do que em 2010.



O PAPEL DA AMAZUL NO CONTEXTO NUCLEAR

Grças ao empenho e à dedicação de seu pessoal, que desde o início das atividades, em 2013, constitui o maior patrimônio da AMAZUL – Amazônia Azul Tecnologias de Defesa S.A., é possível afirmar que a empresa é reconhecida, atualmente, como detentora de capital humano e capacidade técnico-profissional para elaborar e executar os mais importantes projetos de instituições como a CNEN, a Eletronuclear, a INB e, especial, a Marinha do Brasil.

Dentre as realizações da AMAZUL, destaca-se a participação ativa para viabilizar o Laboratório de Geração de Energia Nucleo-Elétrica (LABGENE), junto ao Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP), inaugurado em 2018. Composto por 11 prédios principais – entre eles o do reator e o das turbinas – o laboratório permitiu validar as condições de projeto e ensaiar todas as condições de operação possíveis para uma planta de propulsão nuclear, com absoluto sucesso, subsidiando a construção do Submarino Nuclear e das usinas nacionais de energia elétrica.

Outro projeto de fundamental importância para a AMAZUL foi o Reator Multipropósito Brasileiro (RMB), inaugurado em 2020, cujo projeto contou com a participação da empresa argentina INVAP. Den-

tre as suas diversas finalidades, ressalta a capacidade de atender 100% da demanda nacional de radioisótopos para a produção de radiofármacos. Hoje o RMB possibilita a realização de cerca de 24 milhões de atendimentos médicos por ano, oito vezes mais do que no início da década de 2010.

Do mesmo modo, a AMAZUL orgulha-se de sua participação na construção do repositório para armazenamento de rejeitos radioativos de baixo e médio níveis de radiação – denominado projeto RBMN – sob a coordenação técnica do Centro de Desenvolvimento da Tecnologia Nuclear (CDTN), em Belo Horizonte, envolvendo todos os institutos da CNEN. Os técnicos e pesquisadores contribuíram com importantes experiências e conhecimentos, fundamentais para o estabelecimento de parcerias responsáveis pelo aporte de recursos não orçamentários e por serviços especializados de armazenagem de rejeitos. O RBMN começou a operar plenamente em agosto de 2023, representando um marco para a política nacional de gestão de rejeitos radioativos.

Em entrevista concedida à nossa equipe, o Almirante Crisóstomos B., presidente da AMAZUL, pontuou, conforme transcrito a seguir, alguns aspectos que ensejaram o sucesso da empresa, desde a sua criação.



10. MAPA ESTRATÉGICO

"Todo bom desempenho começa com objetivos claros."
Ken Blanchard



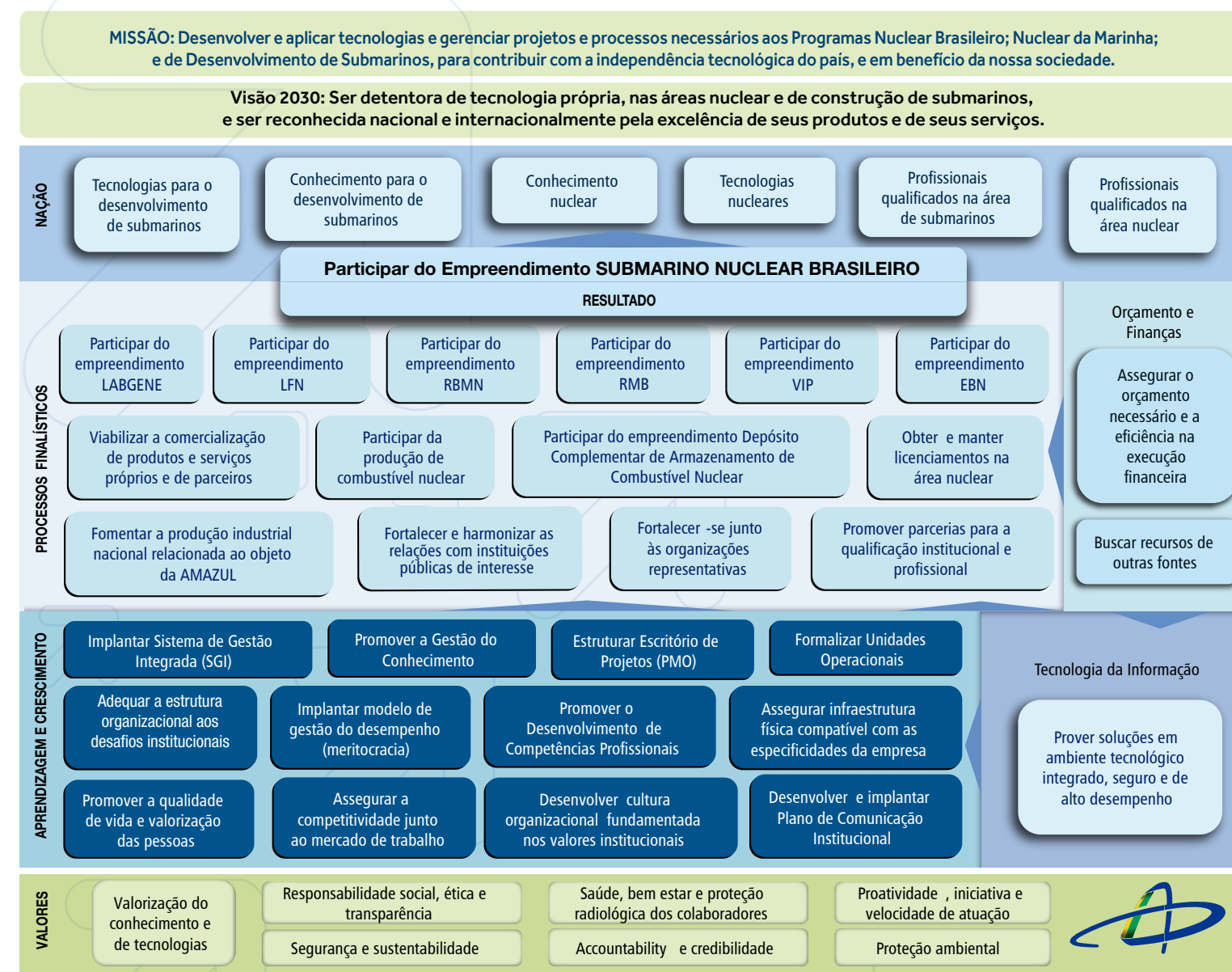
O primeiro processo de Planejamento e Gestão Estratégica no âmbito da AMAZUL permite oportuna integração e fortalecimento institucional, antes mesmo da empresa completar seu primeiro ano de efetivo funcionamento.

A implantação e o funcionamento do Planejamento Estratégico na AMAZUL contemplou a efetiva participação de dirigentes e empregados na construção e consolidação de um pensamento sistêmico. Também considerou os valores que a empresa deve internalizar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

O Plano Estratégico foi apresentado para os funcionários, parceiros e clientes durante um seminário realizado nas dependências do Centro Tecnológico da Marinha em São Paulo (CTMSP) em maio de 2014.

Os trinta objetivos e respectivos indicadores e metas permitirão que a AMAZUL participe de modo protagonista na construção do Submarino Nuclear Brasileiro, ao tempo que oferece à Nação conhecimentos e tecnologias, bem como profissionais qualificados na área nuclear e de construção de submarinos.

MAPA ESTRATÉGICO





11. DESDOBRAMENTO E ALINHAMENTO

"Em última análise, organizações são interações entre pessoas."
Pascale

Para concretizar o planejamento estratégico em efetivas ações, cinco áreas da AMAZUL internalizaram e desdobraram os objetivos estratégicos, indicadores e metas, com vistas à elaboração dos respectivos Planos Tático-Operacionais, tendo como referência adaptações práticas da metodologia *balanced scorecard*:

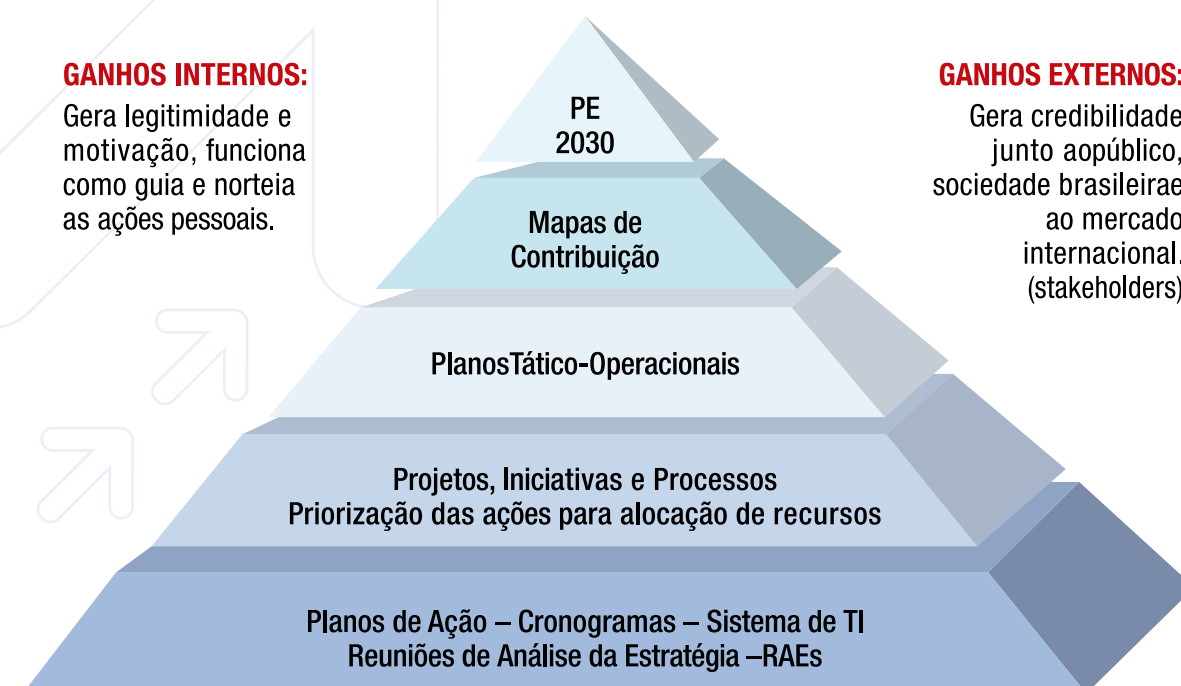
MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

GANHOS INTERNOS:

Gera legitimidade e motivação, funciona como guia e norteia as ações pessoais.

GANHOS EXTERNOS:

Gera credibilidade junto ao público, sociedade brasileira e ao mercado internacional. (stakeholders)



A primeira atividade dessa fase foi uma capacitação para os integrantes do Comitê Executivo, contemplando a metodologia de desdobramento em todos os níveis, conforme Figura XX, com vistas à sua apropriação pela organização.

Na sequência, foram realizadas oficinas de práticas para identificação dos Objetivos de Contribuição e, com eles, construídos os Mapas de Contribuição. Todas as áreas adotaram integralmente a Missão, a Visão 2030 e os Valores Institucionais.

A seguir, um painel de detalhamento foi elaborado para cada objetivo de contribuição, definindo os indicadores e as metas do nível tático, bem como os projetos, iniciativas e processos que, executados, possibilitarão a realização das metas dos Objetivos Estratégicos da AMAZUL. Esse instrumento deu origem aos Portfólios de Projetos, Iniciativas e Processos, no âmbito de cada área.

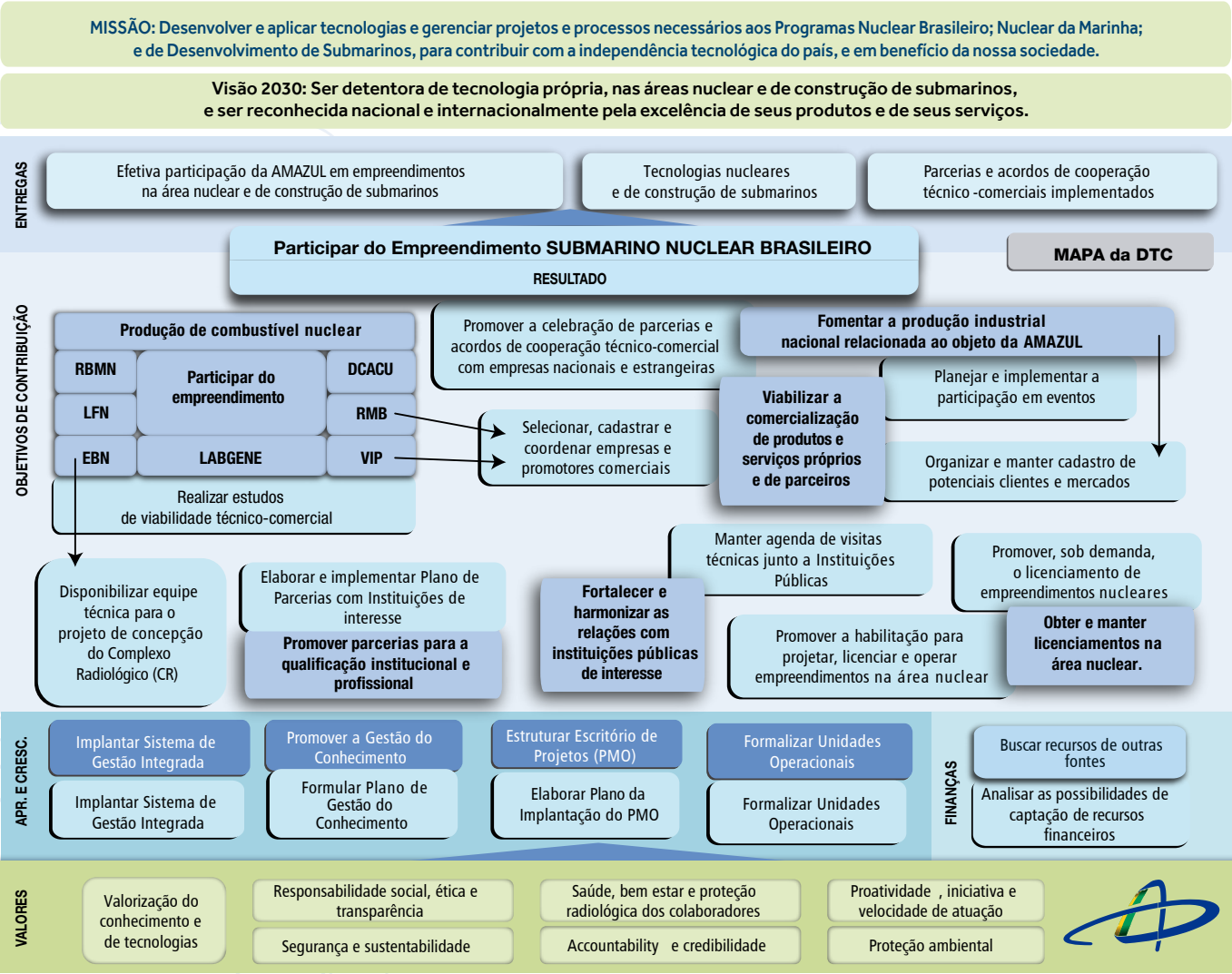
O desdobramento da estratégia prosseguiu até o nível operacional, quando cada um dos projetos e iniciativas foram objeto de elaboração dos respectivos Planos de Ação das áreas, não somente apontando os indicadores e metas de cada macroatividade, como também respondendo às perguntas elencadas na técnica conhecida como 5W2H

5W 2H	O que será feito	macro-atividades
	Por que será feito	justificativa
	Onde será feito	local
	Quando será feito	prazos
	Por quem será feito	responsáveis
	Como será feito	método
	Quanto custará	estimativa orçamentária

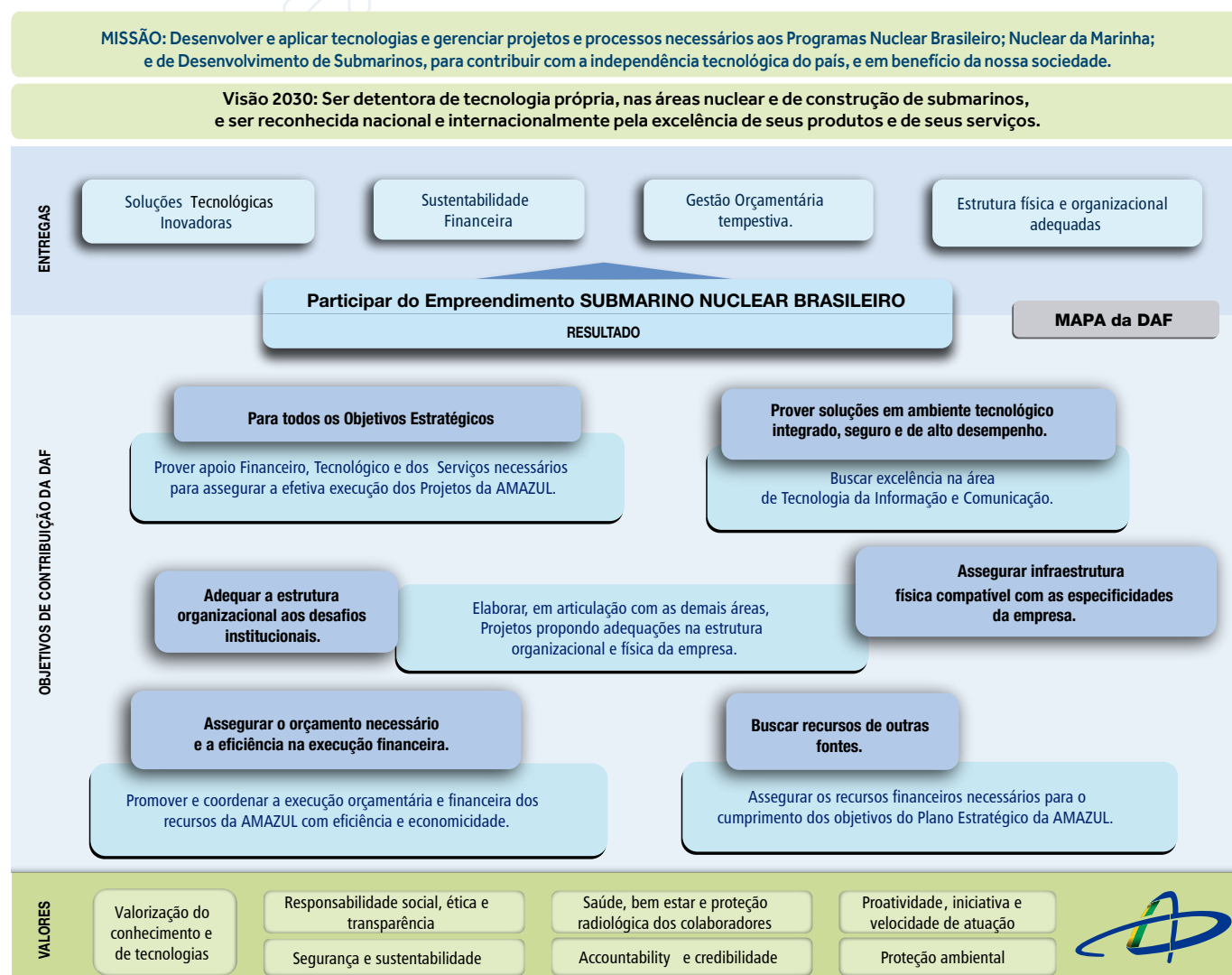
A última etapa foi caracterizada pelo pleno alinhamento dos indicadores e metas – táticos e operacionais – com os elementos do Plano Estratégico, de modo que os êxitos alcançados nesses níveis assegurem o sucesso da AMAZUL como um todo.

Os Mapas de Contribuição de cada uma das áreas que foram desdobradas estão apresentados a seguir.

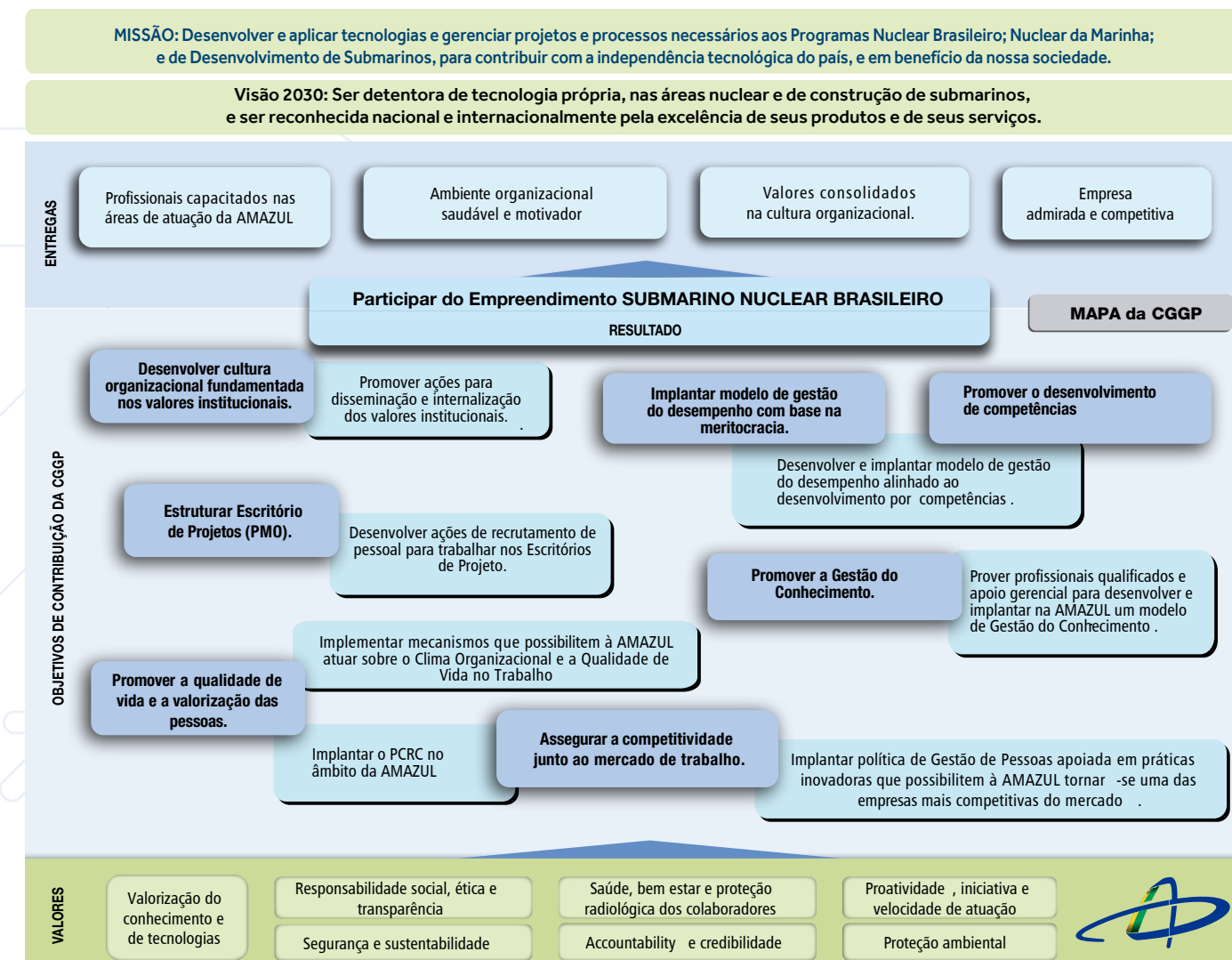
DIRETORIA TÉCNICO-COMERCIAL (DTC)



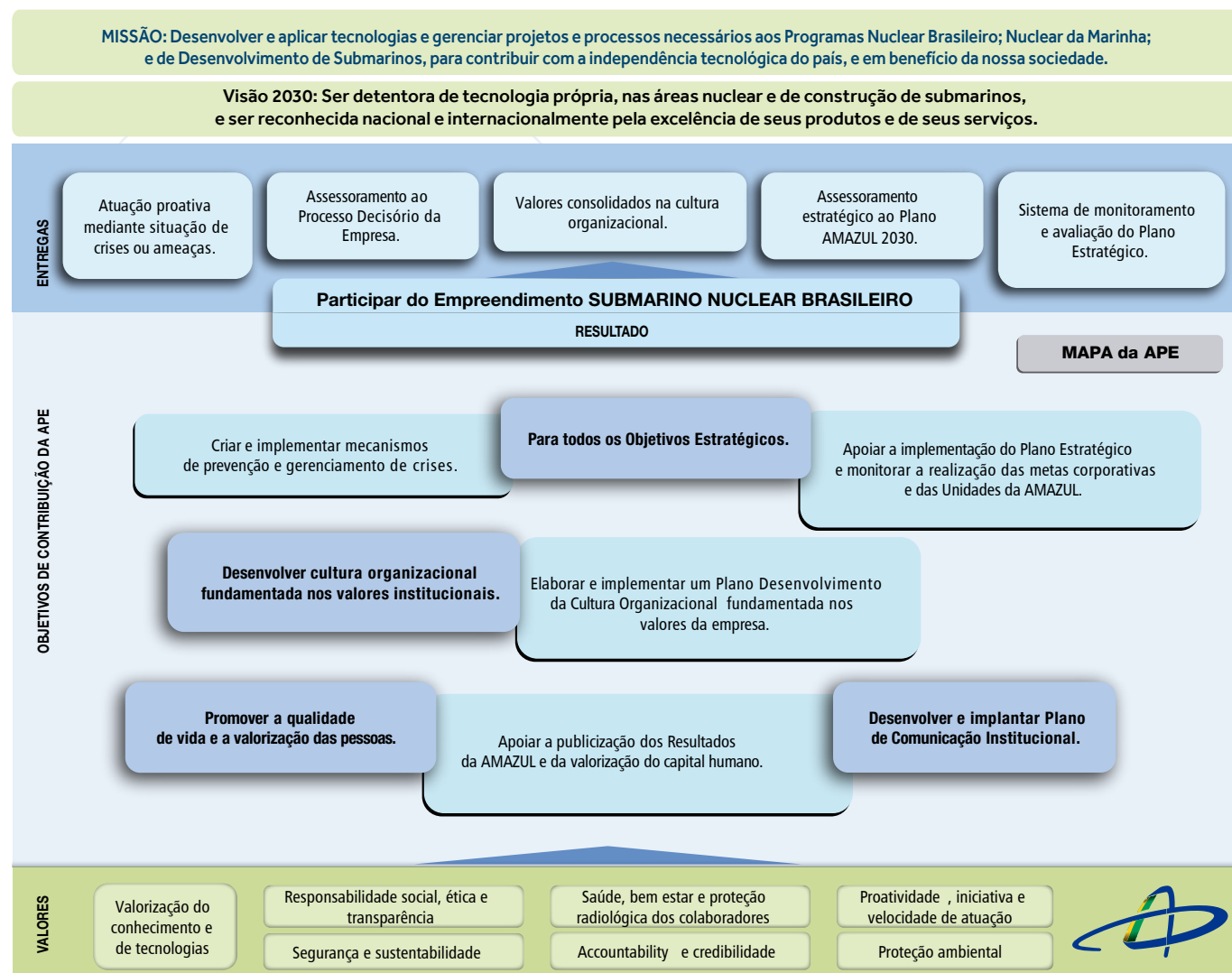
DIRETORIA DE ADMINISTRAÇÃO E FINANÇAS (DAF)



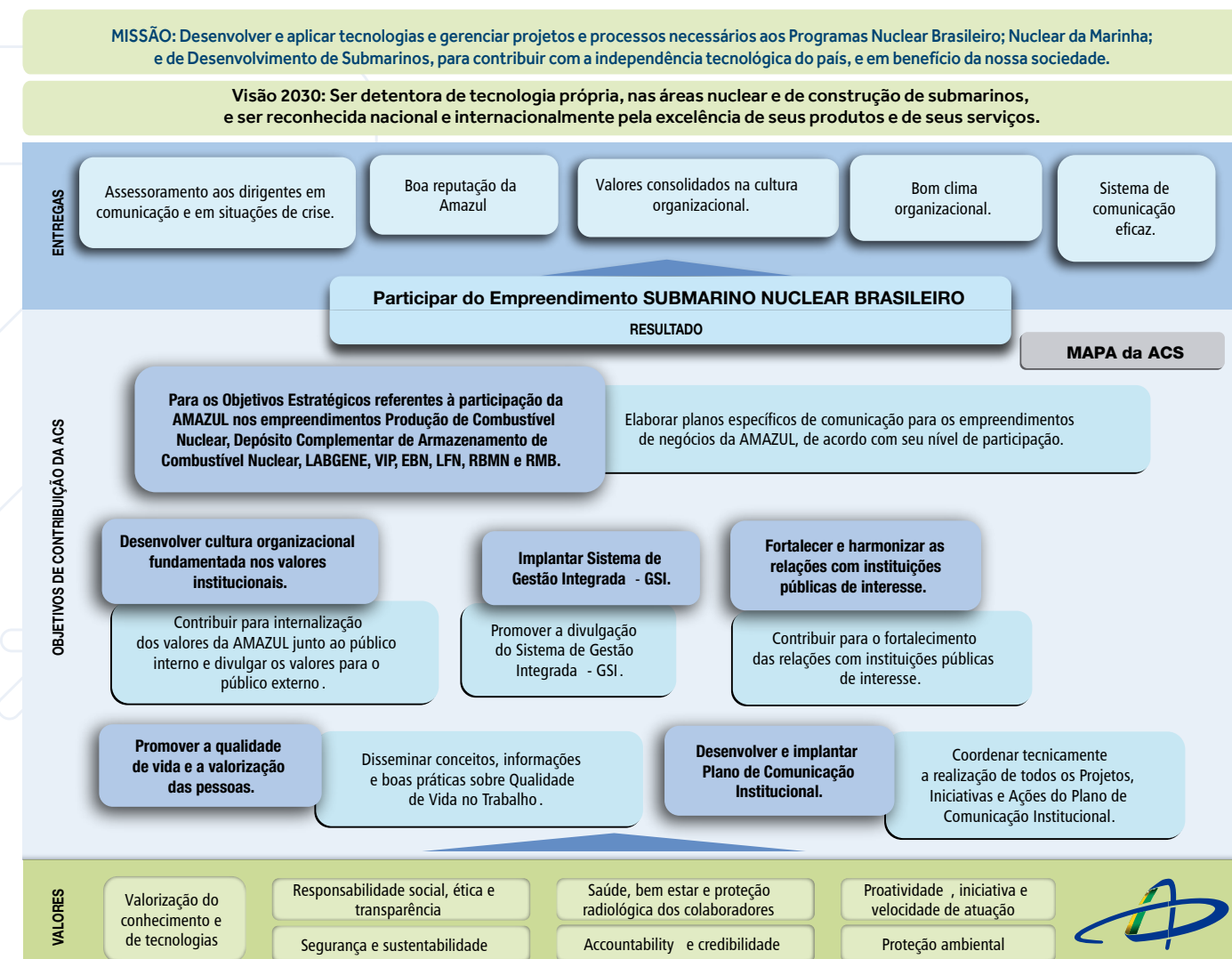
COORDENADORIA GERAL DE GESTÃO E PESSOAS (CGGP)



ASSESSORIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (APE)



ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL (ACS)





12. MONITORAMENTO E AVALIAÇÃO

"Não se gerencia o que não se mede; não se mede o que não se define; não se define o que não se entende e não há sucesso no que não se gerencia".

William E. Deming





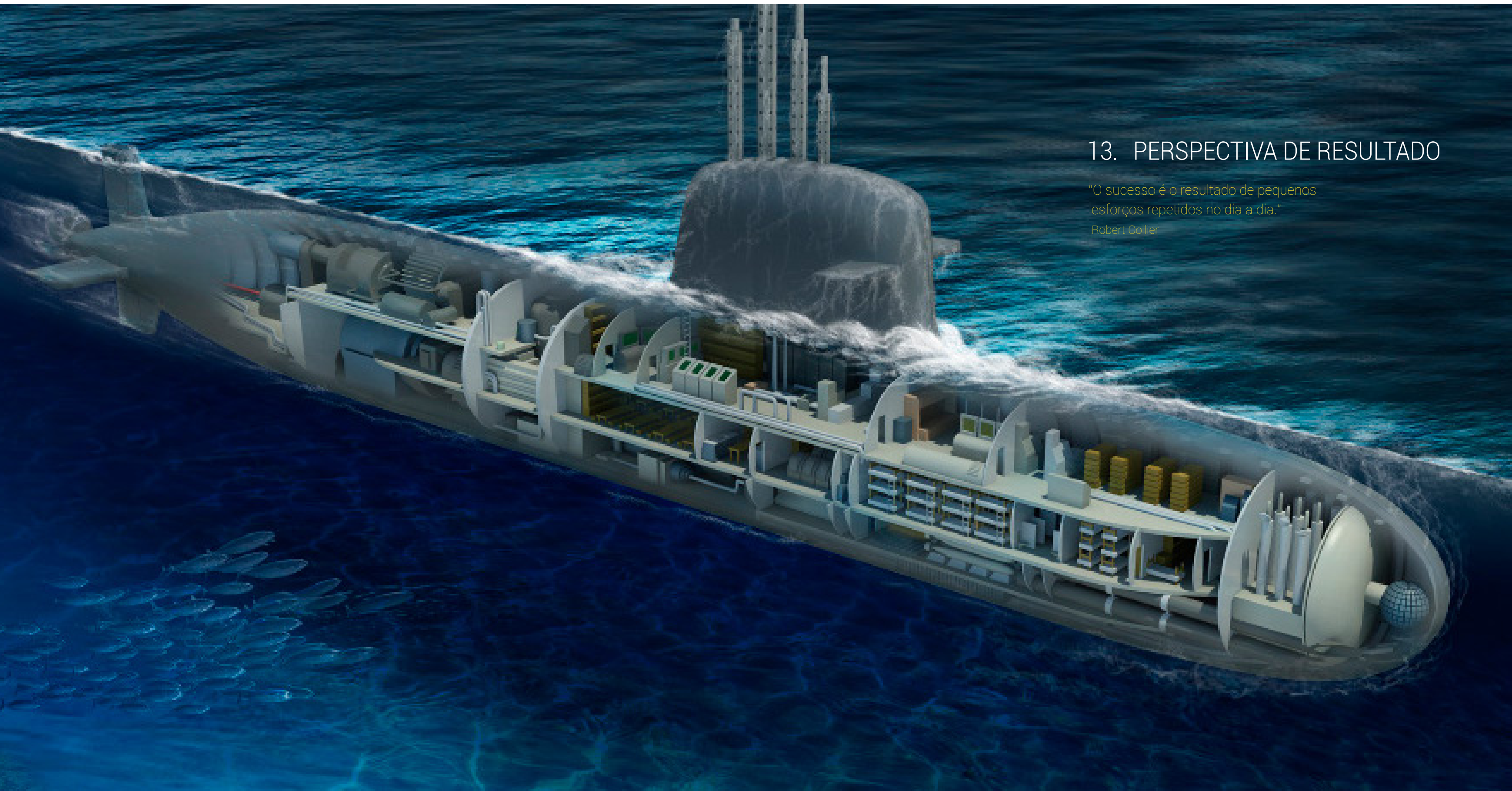
O Sistema de Monitoramento e Avaliação implantado na AMAZUL visa a desenvolver contínuo processo de produção de dados e informações, subsidiando periódicas estimativas situacionais e oportunas intervenções dos gestores organizacionais, com vistas ao desencadeamento de ações corretivas.

Monitoramento consiste no acompanhamento contínuo de indicadores de desempenho, sem explicar as razões do sucesso ou do fracasso. Por seu turno, a avaliação busca compreender analiticamente os motivos que levaram aos resultados e impactos.

Nesse contexto, além da implantação de uma ferramenta informatizada de gestão estratégica, foi implementada a prática de Reuniões de Análise da Estratégia (RAE), que sintetizam o momento máximo de interação, intercâmbio, análise e decisão compartilhada, no âmbito da Alta Administração, configurando uma das melhores práticas da gestão organizacional.



A primeira RAE foi realizada na segunda semana de junho de 2014, marcando o início de um modelo de gestão voltado para resultados. A próxima RAE será realizada em julho de 2014, tendo em vista a necessidade de internalizar, com rapidez, as técnicas e métodos. Periodicamente, à razão de duas por semestre, as demais reuniões irão incorporar peculiaridades organizacionais, permitindo afirmar que, no futuro, terão características próprias do perfil I AMAZUL.



13. PERSPECTIVA DE RESULTADO

"O sucesso é o resultado de pequenos esforços repetidos no dia a dia."

Robert Collier



Por ocasião da elaboração do Mapa Estratégico e organização dos objetivos segundo as perspectivas organizacionais, uma peculiaridade AMAZUL surgiu no âmbito do Comitê Executivo: a participação da empresa nas mais variadas etapas de concepção, planejamento, projeto e construção do Submarino Nuclear Brasileiro, bem como no apoio às operações.

Essa participação não poderia ser considerada somente no âmbito dos processos finalísticos — uma vez que caracteriza a própria razão de ser da Empresa — tampouco poderia ser vista exclusivamente como uma entrega para a Nação, porque estão envolvidos diversos objetivos intermediários, com produtos estratégicos de alto valor agregado para o Estado brasileiro.

Estudos e análises indicaram, então, pela necessidade de inserir, no Mapa Estratégico, uma inédita perspectiva intermediária entre os “Processos Finalísticos” e as “Entregas para a Nação”: a Perspectiva de Resultado, contendo um único objetivo estratégico: participar do empreendimento Submarino Nuclear Brasileiro (SN-BR).

O lançamento e a operação do Submarino Nuclear Brasileiro irão concretizar uma aspiração soberana da sociedade brasileira, como parte das ações que visam a colocar o Brasil no lugar que lhe compete, no contexto mundial. A AMAZUL, por intermédio de seus integrantes, orgulha-se de participar da construção desse futuro.

14. EQUIPE DO PROJETO

Comitê Decisor

Almirante Ney Zanella dos Santos	Diretor-Presidente
Almirante Agostinho Santos do Couto	Diretor Administrativo e Financeiro
Almirante Agostinho Santos do Couto	Diretor Técnico-Comercial interino
Leonam dos Santos Guimarães	Diretor Técnico-Comercial (ago. de 2013 a maio de 2014)
Marco Antonio Calixto Pádua	Coordenador-Geral de Gestão de Pessoas

Comitê Executivo

Integrantes da AMAZUL	José Alberto Cunha Couto
	Coordenador
	Newton Fernando Okamoto
	Nilo de Almeida
	Antonio Domingos Marques Athanes
	Augusto Cesar Lobato Posada
	Charles Magno Medeiros
	Nelson Custódio Fér
Instituto Sagres	Política e Gestão Estratégicas Aplicadas
	Verônica Korilio
	Mário Andreuzza
	Raul Sturari
	Fernando Mourão