

8. Referências Bibliográficas

ACKOFF, R.L. *Planning in the Systems Age*. **Sankhyā: The Indian Journal of Statistics**, series B, vol. 35. part 2. 1973.

ACKOFF, R.L. *Redesigning the Future*, Wiley Interscience, John Wiley & Sons Inc., 1974.

ACKOFF, R.F. *Resurrecting the Future of Operational Research*. **Journal of Operational Research Society**, Great Britain, vol. 30, n° 3. Pergamon Press & Operational Research Society, 1979.

ALLISON, M.; KAYE, J. *Strategic Planning for Nonprofit Organizations – a practical guide and workbook*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2005.

ALMEIDA, M. F. L. *Sustentabilidade Corporativa, Inovação Tecnológica e Planejamento Adaptativo: dos Princípios à Ação*. 259f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). **Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio**, 2006.

ANSOFF, H. I. *Critique of Henry Mintzberg's "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management"*. **Strategic Management Journal**, vol. 12, 1991, p. 449-461.

ANSOFF, I. *Corporate Strategy – An Analytical Approach To Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill, 1965, 241 p.

ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGYRIS, C. *On organizational learning*. Oxford: Blackwell Publishers, 2nd ed., 1999, 460p.

ARGYRIS, C. – *Single-loop and double loop models in research on decision making*. **Administrative Science Quarterly**. V. 21, 1976, p. 363-377.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational Learning: a theory of action perspective*. Reading, Mass: Addison Wesley, 1978.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Theory in practice: increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass, 1974.

ASHBY, W. R. *Design for a Brain*. New York: Wiley, 1952.

BARNEY, J. B. *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Prentice-Hall, 2^a ed., 2002.

BEINHOCKER, E. D. *The Origin of wealth: evolution, complexity and the radical remaking of the economics*. Boston: HBR School Press, 2006.

BEINHOCKER, E. D. *Robust Adaptive Strategies*. **Sloan Management Review**, nº 40 (3), 1999, p. 95-106.

BELFORT-SANTOS, A. *Cenários do Ambiente de Atuação do Sistema Eletrobras 2010-2030*. Palestra proferida para representantes das empresas do Sistema Eletrobras, maio de 2010.

BELFORT-SANTOS, A. *Estratégia em Condições de Incerteza*. **Macroplan - Prospectiva, Estratégia & Gestão**, janeiro, 2007. Disponível em www.macroplan.com.br.

BELFORT-SANTOS, A. *Avaliação do Modelo de Planejamento Estratégico de uma Empresa - O Caso Petrobras*. Dissertação de Mestrado. **Departamento de Engenharia Industrial – PUC-Rio**, 1996.

BELL, D. *Introdução*. In: KAHN, H.; WIENER, A. J. *The Year 2000*. The Hudson Institute, 1967.

BERGER, G. *Phénoménologie du Temps et Prospective*. Paris: Presses Universitaires de France, 1964.

BETTIS, R. A.; HITT, M. A. *The New Competitive Landscape*. **Strategic Management Journal**, Nº 16, 1995, p. 7-16.

BRANDENBURGER, A. M.; NALEBUFF, B. J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1997.

BROWN, S. L.; EISENHARDT, k. M. *Competing on the Edge*. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1998.

BUJ, S. G. *Dirección Estratégica*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España, 2004.

CASTRO, C. M. *A Prática da Pesquisa*. São Paulo: Prentice-Hall, 208 p. 2ª edição, 2006.

CLARK, A. W. (Ed.) **Experimenting with Organizational Life**. London: Plenum Press, 1976.

CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, Mass: MIT Press, 1962.

COLLIS, D. J.; RUKSTAD, M. G. *Você sabe dizer qual é sua estratégia?*, **Harvard Business Review**, Agosto, 2008, p. 40-49.

COURTNEY, H. *Previsão 20/20 – a Construção de Estratégias num Mundo de Incertezas*. São Paulo: Cultrix, 2004.

COURTNEY, H.; KIRKLAND, J.; VIGUERIE, P. *Strategy under uncertainty*. **Harvard Business Review**, nº 75, nov-dec, 1997, p. 67-79.

COY, P. – *Exploiting Uncertainty: The ‘Real Options’ Revolution in Decision-Making*, **Business Week**, issue 3632, 7 june, 1999, p. 118-124.

CTEM. “*Mapeamento das Incertezas e Construção dos Cenários do Mercado de Energia Elétrica*”. **MME/CCPE**, fevereiro, 2002.

DE GEUS, A. P. *Planning as Learning*. **Harvard Business Review**, V. 66 (2) Mar-apr, 1988, p. 70-74.

DIACT. *Delegação Interministerial de Gestão e Competitividade dos Territórios*, 2008. Disponível em <http://www.diact.gouv.fr/>. Acessado em 19 de junho de 2008.

DIESING, P. *Patterns of Discovery in the Social Sciences*. Chicago: Aldine Atherton, 1971.

DURANCE, P. *Les Entretiens de la Mémoire de la Prospective: Professeur Michel Godet*. **CNAM/LIPSOR**, 2004. Disponível em : <http://www.lapro prospective.fr/memoire-prospective.html>. Acessado em: 08.06.2010.

EDEN, C.; HUXHAM, C. *Pesquisa-ação no estudo das organizações*. In: CLEGG, S. *et al.* (Org.) **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 2001, 352 p.

EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study Research*. **Academy of Management Review**, Vol, 14, Nº 4, 1989, p. 532-550.

ELETROBRAS. Informações constantes do site. Disponível em: www.eletrobras.com.br. Acessado em 12 de novembro, 2010a.

ELETROBRAS. *Plano Estratégico do Sistema Eletrobras 2010-2020*. **Sistema Eletrobras**, 2010b.

ELETROBRAS. *PAE 2009-2012 – Programa de Ações Estratégicas do Sistema Eletrobrás*. **Sistema Eletrobrás**, março, 2009.

ELETROBRAS. *Plano de Transformação do Sistema Eletrobrás*. **Sistema Eletrobrás**, 2008.

ELETROBRAS. *Macro-orientações Estratégicas – Relatório CGPE nº 001/2005*. **Eletrobras**, dezembro, 2005.

ELETROBRAS CHESF. Informações constantes do site. Disponível em: www.chesf.gov.br. Acessado em 16 de novembro, 2010.

ELETROBRAS FURNAS. Informações constantes do site. Disponível em: www.furnas.com.br. Acessado em 16 de novembro, 2010.

ELETRONORTE/Macroplan. *Cenários Socioenergéticos para a Amazônia – 1998-2020*. Eletronorte, janeiro, 1999.

EMERY, E. E. *The Next Thirty Years: Concepts, Methods and Anticipations*. **Human Relations**, nº 20, 1967, p. 199-237.

EMERY, F. E.; TRIST, E.L. *The Causal Texture of Organizational Environments*. **Human Relations**, vol. 18, 1965, p. 21-32.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (eds.) *Learning from the Future*. New York: John Wiley & Sons, 1998.

FALUDI, A. *A Reader in Planning Theory*, Pergamon Press, Oxford, 1973.

FRANCO, M. A. S. *Pedagogia da Pesquisa-Ação*. **Revista Educação e Pesquisa**. São Paulo, vol, 31, n. 3, set/dez. 2005, p. 483-502.

FREEMAN; R. E. *Strategic Management – A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman, 1984.

FRIEND, J. k. *Strategic Choice in North East Brazil: report to the British Council on a programme of action research and training*. London, **Tavistock Institute of Human Relations**, COOR 116, 1984.

FRIEND, J. K.; JESSOP, W. N. *Local Government and Strategic Choice*. London: Tavistock Publications Limited, 1969.

FRIEDMAN, T. L. *O Mundo é Plano*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2005.

FRIESWICK, K. *Risk Management*. **CFO**, february, 2002, p. 66.

GBN. Global Business Network, 2009. Disponível em: [Http://www.gbn.com](http://www.gbn.com). Acessado em 30 de junho de 2009.

GIL, A. C. *Como Classificar as Pesquisas?*. São Paulo, 1998.

GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 3ª Ed., São Paulo: Atlas, 1996.

GODET, M. *Creating Futures – Scenario Planning as a Strategic Management Tool*. London: Economica, 2001.

GODET, M. *Manuel de Prospective Stratégique – L’art et la méthode*. Tomo 2. Paris: Dunod, 1997.

GODET, M. *Manual de Prospectiva Estratégica: da Antecipação à Acção*, Lisboa: Publicações Dom Quixote, 1993.

GODET, M. *Prospective et Planification Stratégique*. Paris : Economica, 1985.

GODET, M. *Méthode des Scénarios*. **Revista Futuribles**, nov, 1983.

GODET, M. ; DURANCE, P. *Prospective Stratégique – Problèmes et Méthodes*. **Cahier du Lipsor nº 20**. CNAM, Janvier, 2^{ème} édition, 2007.

GODET, M.; ROUBELAT, F. *Creating the Future: The Use and Misuse of Scenarios*. **Long Range Planning**. V. 29, N. 2, 1996, p. 164-171.

GRAYSON, L. E. *Who and How in Planning for Large Companies: Generalizations from the Experiences of Oil Companies*. London: Mac Milan Press, 1987.

GUIMARÃES, A. *Análise dos Stakeholders*. 48p. **Palestra** proferida no curso de Análises Estratégicas para empresas do setor elétrico em 18 de agosto, 2009.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *La Conquête Du futur*. InterEdidions, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competing for the Future*. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 1994, 352p.

HATEM, F., CAZES, B.; ROUBELAT, F. *La Prospective – Pratiques et Méthodes*. Paris: Economica, 1993.

HICKLING, A. *Managing Decisions: The Strategic Choice Approach*. London, Rugby: Mantec Publications, 1974.

HUSS, W. R.; HONTON, E. J. *Scenario Planning: What Style Should you Use?* **Long Range Planning**, Vol. 20, N° 4, London, 1987, p. 21-29.

IDENBURG, P.J. *Four Styles of Strategy Development*. **Long Range Planning**, vol. 26, n° 6, 1993, p. 132-137.

IPCC. *Fourth Assessment Report: Climate Change 2007*. **Intergovernmental Panel on Climate Change**, 2007. Disponível em: <http://www.ipcc.ch>. Acessado em 12.05.2010.

JANTSCH, E.; HELMER, O.; KAHN, H. *Forecasting the Future*. London: Iliffe Industrial Publications Ltd., 1967.

KAHN, H.; WIENER, A. J. *The Year 2000*. The Hudson Institute, 1967.

KEMMIS, S. *Action Research in Retrospect and Prospect*. **Annual Meeting of the Australian Association for Research in Education**. Australian Association for Research in Education. Sydney, 6-9 nov, 1980, 22p.

KIM, D. *The link between individual and organizational learning*. **Sloan Management Review**, fall, 1993, p. 37-50.

KNIGHTS, D.; MORGAN, G. *Corporate Strategy, Organizations and Subjectivity: a Critique*. **Organizations Studies**, v. 21, n° 2, 1991, p. 251-273.

KOLB, D. A. *Experiential Learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1984.

KOLB, D. A. *On Management and the Learning Process*. Working Paper, **Alfred P. Sloan School of Management**, Massachusetts Institute of Technology, march, 1973.

KOONTZ, H.; WEIHRICH, H.; CANNICE, M. *Administração – uma Perspectiva Global e Empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill Interamericana do Brasil Ltda., 13ª ed., 2009.

KOTLER, P. ; CASLIONE, J. A. *Vencer no Caos: lições do guru de administração e marketing para uma gestão eficaz em tempos de turbulência*. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

LEWIN, K. *Group Decision and Social Change*. In: NEWCOMB. T. M.; HARTHLEY, E. L. (Eds.) **Readings in Social Psychology**. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1947.

LIKERT, R. *A Technique for the measurement of attitudes*. **Archives of Psychology**, nº 140, 1932, p. 1-50.

LINDBLOM, C. E. *The Policy-Making Process*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1968.

LINDGREN, M.; BANDHOLD, H. *Scenario Planning – the link between future and strategy*. Great Britain: Palgrave Macmillan, 2003.

LIPSOR. *Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation*. CNAM. Disponível em: <http://www.cnam.fr/lipsor/laboratoire/>. Acessado em 08.06.2010.

LYRA, M. G.; GOMES, R. C.; JACOVINE, L. A. G. – *O Papel dos Stakeholders na Sustentabilidade da Empresa: Contribuições para Construção de um Modelo de Análise*. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 13, Edição Especial, jun, 2009, p. 39-52.

MACEDO-SOARES, T. Diana L. v. A. *Strategic Alliances and Networks: Conceptual Tools for Strategic Assessment*. In: **Readings Book of GBATA International Conference 2002**, Rome: St. John's University, v.1, 2002, p. 292-305.

MACROPLAN. *Avaliação Estratégica: Análise SWOT*. **Macroplan® - Prospectiva, Estratégia & Gestão**, março, 2007, mimeo.

MAKRIDAKIS, S.; HÉAU, D. - *The Evolution of Strategic Planning and Management*. In: KING, W. R.; CLELAND, D. I. (eds) - **Strategic Planning and Management Handbook**. Van Nostrand Reinhold Co. New York, 1987.

MARCH, J. G. *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*. **Organizational Science**, v. 2, nº 1, february, 1991.

MARROW, A. J. *The Practical Theorist: The Life and work of Kurt Lewin*. New York: Basic Books, 1969.

MARSH, B. *Using Scenarios to Identify, Analyze and Manage Uncertainty*. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (eds) **Learning from the Future**. New York: John Wiley & Sons, cap 3, 1998, p. 39-53.

MARTIN, R. *Como Pensa um Líder de Sucesso*, **Harvard Business Review**, Vol. 85, nº 6, jun, 2007, p. 38-45.

MATUS, C. *Adeus, Senhor Presidente*. Litteris Editora, Recife, 1989.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração – da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada**. São Paulo: Ed. Atlas, 2ª Ed., 2000.

McGILL, M. E.; SLOCUM, J. W.; LEI, D. *Management Practices in Learning Organisations*. **Organisational Dynamics**, autumn, 1993, p. 5-17.

MELO, M. A. C. *Planejamento em Tempo de Incerteza: um Paradoxo?* **Revista de Ciência e Tecnologia – RECITEC**, Fundação João Nabuco – FUNDAJ, ISSN, vol 5, no 2, Recife, dez, 2001, p. 171-186.

MELO, M. A. C. *O Processo de Planejamento e as Inovações Tecnológicas e Sociais: uma perspectiva socioecológica*. **Anais do 5º Seminário de Modernização Tecnológica Periférica**. Vol 1, FUNDAJ, Recife, 1997, p. 150-167.

MELO, M. A. C. *A Abordagem da Escolha Estratégica: Operacionalização do Planejamento Adaptativo*. **VIII ENEGEP**, São Carlos, 1988.

MELO, M. A. C. *O Planejamento para Acelerar o Processo*, **Revista do Serviço Público**, Ano 43, 114 [5], 1987, p. 43-47.

MELO, M. A. C. *A Pesquisa-ação e o Processo de Planejamento: uma perspectiva de aprendizagem*. **Anais do V ENEGEP**. v. 1. Florianópolis, 04 a 06 de setembro, 1985, p. 476-480.

MELO, M. A. C. *Sistema de Planejamento, Pesquisa e Ação*. São Paulo: **Ciência e Cultura**, 34 [8], 1982, p. 1026-1031.

MELO, M. A. C. *Articulated incrementalism – a strategy for planning (with special reference to the design of an information system as an articulated task)*. PhD Dissertation Wharton School. **University of Pennsylvania**. Filadelfia, 1977.

MELO, M. A. C. *Incrementalismo Articulado - Estruturação do Processo de Planejamento*, **Revista Econômica do Nordeste**, vol. 10, 4, Fortaleza, 1979.

MINTZBERG, H. *The Fall and Rise of Strategic Planning*, **Harvard Business Review**, jan/feb, 1994, p. 107-114.

MINTZBERG, H. *The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management*. **Strategic Management Journal**. Vol. 11, Nº 3, mar-apr, 1990, p. 171-195.

- MINTZBERG, H. *Crafting Strategy*, **Harvard Business Review**, jul-aug, 1987a., p. 66-75.
- MINTZBERG, H. *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, *General Strategic Theory*, **California Management Review**, fall, 1987b, p. 11-24.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. – *Reflecting on the Strategy Process*. **Sloan Management Review**, Vol. 40 (3), 1999, p. 21-30.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, Joseph. *Safári de Estratégia – um roteiro pela selva do planejamento estratégico*; trad. Nivaldo Montingelli Jr., Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MME. *Transformação e Fortalecimento da Eletrobrás*, Nota Técnica, **Ministério das Minas e Energia**, fevereiro, 2008.
- MORESI, E. A. D. *Monitoração Ambiental e Complexidade*. Tese de Doutorado. **Universidade de Brasília – UNB**, Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Departamento de Ciência da Informação e Documentação, 2001.
- NETTO, B. M. *Nova Eletrobrás: integração, rentabilidade e competitividade no Brasil e no mundo*. **Corrente Contínua/Eletronorte**, Ano XXXI, nº 224, jan/fev, 2009, p. 3-13.
- OZBEKHAN, H. *Thoughts on the emerging methodology of planning*. **University of Pennsylvania**. Filadelfia. Mimeo, 1973.
- PAVA, C. *Towards a Concept of Normative Incrementalism – one prospect for purposeful non-synoptic change in highly fragmented social systems*. PhD Dissertation Wharton School. **University of Pennsylvania**. Filadelfia, 1980.
- PERROTET, C. M. *Testing Your Strategies in Scenarios*. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (eds) *Learning from the Future*. New York: John Wiley & Sons, cap 7, 1998, p. 122-139.
- PETROBRAS/SEGEN. **Avaliação Estratégica**. Documento elaborado para o Planejamento Estratégico do Serviço de Engenharia da Petrobras, 1991.
- PETROCELLI, R. *Futuro em Pauta*. Revista Sistema Eletrobrás, Ano 5, nº 12, maio/julho, 2009, p. 16-19.
- PETTIGREW, A. *The Character and Significance of Management Research on the Public Services*. **Academy of Management Journal**, Vol. 48, Nº 6, 2005, p. 973-977.
- PINTO, M.; OLIVEIRA, R. *Estratégias Competitivas no Setor Elétrico Brasileiro: uma Análise dos Interesses e Expectativas dos Atores da Chesf*. **Revista de Administração Contemporânea**, RAC, edição especial, 2004, p. 131-155.
- PIZZO, M. S.; MELO, M. A. C. *Abordagem da Escolha Estratégica*. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – **PUC-Rio**, 2006, 7p.

PORTER, M. – *As Cinco Forças Competitivas que Moldam a Estratégia*. **Harvard Business Review**, jan, 2008.

PORTER; M. *Total Strategy: do Planejamento à Implementação*. **Seminário HSM Management**, São Paulo: nov, 2007.

PORTER, M. *What is Strategy?*. **Harvard Business Review**, November-December, 1996, p.61-78.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, M. *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985.

PORTO, C.; BELFORT-SANTOS, A. *Curso de Análise Prospectiva e Construção de Cenários*. **MME/CCPE**, 2001, mimeo.

PORTO, C. A. F.; MARQUES, E.; BELFORT-SANTOS, A. *Prospective in Brazil: the Power to Build the Future*. **Technological Forecasting & Social Change**. V. 77, Nº 9, nov, 2010.

POSTMA, T. J. B. M.; LIEBL, F. *How to Improve Scenario Analysis as a Strategic Management Tools?*. **Technological Forecasting & Social Change**. N. 21, 2005, p. 161-173.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. **Harvard Business Review**, may-june, 1990, p. 79-91.

QUINN, J. B. *Strategic Change: Logical Incrementalism*, **Sloan Management Review**, fall, 1978, p. 1-21.

QUINN, J. B.; VOYER, J. *Incrementalismo Lógico: Administrando a Formação de Estratégia*, 1994. In: MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; CHOSHAL, S. (Eds.) *O Processo de Estratégia*, Porto Alegre: Bookman, 4ª ed., 2006.

RAMÍREZ, R., SELSKY, J. W.; VAN DER HEIDEN, K. (Eds.) *Business Planning for Turbulent Times – New Methods for Applying Scenarios*. London: Earthscan, 2008.

RAYNOR, M. E. *Strategic Flexibility: Taking the Fork in the Road*. **Competitive Intelligence Magazine**, vol. 7, nº 1, January-february, 2004, p. 6-13.

RINGLAND, G. *Scenarios in Public Policy*. London: John Wiley & Sons, 2002.

RINGLAND, G. *Scenario Planning: managing for the future*. Chichester: Wiley, 1998.

ROWE, A. et al. *Assessing the external environment*. In: *Strategic Management: a methodological approach*. New York: Addison-Wesley, Cap. 4, 1986.

SALLES, A. P. *As Opções Reais como um Instrumento para o Planejamento Adaptativo: o caso Embraer*. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). **Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio**, 2002.

SANFORD, N. *Whatever Happened to Action Research?*. In: CLARK, A, W. (Ed.) **Experimenting with Organizational Life**. London: Plenum Press, 1976.

SAVAGE G. T. *et al.* – *Strategies for assessing and managing organizational stakeholders*. **Academy of Management Executive**, Vol. 5, nº 2, 1991, p. 61-75.

SCHWARTZ, P. *A Arte da Previsão - Planejando o futuro em um mundo de incertezas*. São Paulo: Página Aberta, 1995.

SCHWARTZ, P. *La Planification Stratégique par Scénarios*. **Futuribles**, N. 176, Mai, 1993.

SCHWARTZ, P.; OGILVY, J. A. *Plotting Your Scenarios*. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (eds) **Learning from the Future**. New York: John Wiley & Sons, cap 4, 1998, p. 57-80.

SELZNICK, P. *Leadership in Administration: a Sociological Interpretation*. Evanston: Row, Peterson, 1957.

SENGE, P. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. São Paulo: Best Seller, 1999.

SHRIVASTAVA, P. *Is Strategic Management Ideological?*, **Journal of Management**, v. 12, nº 30, 1986, p. 363-377.

SUSMAN, G. I.; EVERED, R. *An Assessment of the Scientific Merit of Action Research*. **Administrative Science Quarterly**, Nº 23, 1978, p. 582-603.

TALEB, N. N. *A Lógica do Cisne Negro – o impacto do altamente improvável*. Tradução Marcelo Schild – 3ª ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2009.

TAYLOR, B. *An Overview of Strategic Planning Styles*, 1984. In: CLELAND, D. I.; KING, W. R. (Eds) **Strategic Planning and Management Handbook**, New York, Van Nostrand Reinhold Company, 1987.

THIOLLENT, M. *Metodologia da Pesquisa-Ação*. São Paulo: Cortez Ed. Autores Associados, 1988.

THIOLLENT, M. *Pesquisa-Ação nas Organizações*. São Paulo: Atlas, 1997.

THUROW, L. C. *O Futuro do Capitalismo*. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

THOMPSON, M.; WARBURTON, M. *Decision Making under Contradictory Certainties: how to save the Himalayas when you can't find out what is wrong with them*. **Journal of Applied Systems Analysis**, 12, 1985, p. 3-11.

TOSTES, L. E. S. *O Posicionamento Estratégico Global Aplicado a Unidades do Senado Federal*. 101f. Monografia (Bacharelado em Administração). **Instituto de Educação Superior de Brasília**. 2010.

TRIST, E. L. *Action Research and Adaptive Planning*. In: CLARK, A. W. (Ed.) **Experimenting with Organizational Life**. London: Plenum Press, 1976a.

TRIST, E. L. *Some Concepts of Planning*. **National Seminar on Long Range Planning**. University of Western Australia. Management and Behavioral Science Center. The Wharton. University of Pennsylvania. Filadélfia, 1976b.

UNITED NATIONS. *Appraising Administrative Capability for Development*. New York: **United Nations Publications**. Department of Economic and Social Affairs /Public Administration Division, 1969.

VAN DER HEIJDEN, K. *Scenarios: the art of strategic conversation*. England: John Wiley & Sons, 1996.

VAN DER HEIJDEN, K. *Scenarios, Strategies and the Strategy Process*. **Nijenrode Research Paper Series**, N° 1997-01. Centre for Organisational Learning and Change, Nijenrode University Press, 1997.

VAN DER HEIJDEN, K.; BRADFIELD, R.; BURT, G.; CAIRNS, G.; WRIGHT, G. *The Sixth Sense – accelerating organizational learning with scenarios*. Chichester: John Wiley & Sons, 2002.

VICHERS, G. *The Art of Judgment*. London: Chapman Hall, 1965.

VILLARDI, B. Q.; LEITÃO, S. P. *Organização de Aprendizagem e Mudança Organizacional*. **Revista de Administração Pública**, vol. 34, n° 3, mai-jun, 2000.

WACK, P. *Scenarios: Uncharted Waters Ahead*. Boston: **Harvard Business Review**, Sep/Oct, 1985a, p. 73-89.

WACK, P. *Scenarios: shooting the rapids*. Boston: **Harvard Business Review**, Nov/Dec, 1985b.

WEIHRICH, H. *The TOWS matrix: a tool for situational analysis*". **Long Range Planning**, v. 15, n. 2, 1982, p. 54-66.

WHITTINGTON, R. *O que é Estratégia*. São Paulo: Thomson Learning, 2006.

WHITTINGTON, R. *et al. Taking Strategy Seriously – Responsibility and Reform for an Important Social Practice*. **Journal of Management Inquiry**, Vol 12, n° 4, december, 2003, p. 396-409.

WILLIAMSON, P. J. *Strategy as Options on the Future*. **Sloan Management Review**, Spring, 1999, p. 117-126.

WILSON, I. *Mental Maps of the Future: an Intuitive Logics Approach to Scenarios*. In: FAHEY, L.; RANDALL, R. M. (eds) **Learning from the Future**. New York: John Wiley & Sons, cap 7, 1998, p. 81-108.

WILSON, I. *Strategic Planning Isn't Dead - It Changed*, **Long Range Planning**, vol. 27, n° 4, Great Britain, Pergamon Press, 1994, p. 12-24.

WILSON, I. *Teaching Decision Makers to Learn from Scenarios: a Blueprint for Implementation*. **Planning Review**, vol 20, n° 3, may/june, 1992, p. 18-22.

YIN, Robert K. *Estudo de Caso – Planejamento e Métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005, 3ª Edição.

Anexos

Anexo I. Permissão da Eletrobras para a Pesquisa

Eletrobrás 

PR
Av. Presidente Vargas, 400/13º andar
20071-003 Rio de Janeiro - RJ
Telefone: (21) 2514-6201 / 2514-6301
Fax: (21) 2514-6479

CTA-PR- 12365 /2009

Rio de Janeiro, 26 de novembro de 2009.

Às Senhoras
Profª MARIA ÂNGELA CAMPELO DE MELO e
Profª TARA KESHAR NANDA BAIDYA
Coordenação de Pós-Graduação do
Departamento de Engenharia Católica do Rio de Janeiro
Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC
Rua Marquês de São Vicente, 225 – Gávea
222543-900 - Rio de Janeiro - RJ

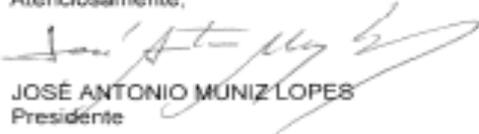
Prezadas Professoras,

Conforme sua solicitação, autorizamos que seja realizado um Estudo de Caso sobre a Eletrobrás, no âmbito da tese de doutorado de sua orientada Andréa Belfort de Andrade Santos, abordando o tema "A Contribuição da Análise Prospectiva para a Formulação de Estratégias".

Ressaltamos que a candidata ao doutorado Andréa Belfort tem integrado, como consultora, a equipe da empresa Macroplan – Prospectiva, Estratégia e Gestão, contribuindo com notável proficiência para o suporte às atividades de Planejamento Estratégico Corporativo do Sistema Eletrobrás.

Teremos imensa satisfação em ajudá-la no que for necessário para o desenvolvimento de seu trabalho acadêmico.

Atenciosamente,


JOSÉ ANTONIO MUNIZ LOPES
Presidente

Anexo II. Método de Análise Estrutural – Método MICMAC®

A Análise Estrutural (GODET, 1993, p. 102-137) é uma técnica utilizada para a delimitação e compreensão do sistema-objeto e de suas relações de causalidade, ressaltando as principais variáveis e atores envolvidos e apreendendo a estrutura lógica e a interação entre os elementos do sistema. Ela incorpora e organiza o conhecimento e a percepção que os observadores têm desse sistema-objeto.

Compreende uma seqüência de procedimentos metódicos, que procuram explicitar as relações diretas e indiretas de determinação do sistema, como ele ‘funciona internamente’, quais são os seus elementos motores e qual a hierarquia de ‘causação’. A sua utilização compreende quatro etapas: (a) o recenseamento das variáveis; (b) a identificação das relações de influência direta na matriz de análise estrutural; (c) a pesquisa das variáveis-chave e a apreensão das relações indiretas pelo método MICMAC®; e (d) a representação das variáveis no diagrama motricidade x dependência apresentado ao lado.



Figura 10: Diagrama de Motricidade x Dependência. Fonte: adaptado de GODET, 1993, p. 119.

O método MICMAC® (Matriz de Impactos Cruzados-Multiplicação Aplicada a uma Classificação) consiste em um programa de multiplicação matricial aplicado à matriz estrutural, que permite estudar a difusão dos impactos pelos caminhos entre as variáveis e pelos elos de *feedback* e a hierarquizar as variáveis por ordem de motricidade e dependência.

Desse modo, as variáveis são classificadas em: (i) *variáveis motrizes ou explicativas*: influenciam muito e são pouco influenciadas pelas demais variáveis, condicionando a evolução do sistema; (ii) *variáveis ‘de ligação’*: influenciam

muito e são muito influenciadas, exercendo um papel importante de intermediação no sistema ao ‘conduzir’ as influências das variáveis motrizes para as variáveis de resultado; (iii) *variáveis de resultado ou dependentes*: recebem muita influência das outras variáveis e exercem pouca ou nenhuma influência sobre elas (as transformações nessas variáveis só são possíveis por intermédio de alterações nas variáveis motrizes ou ‘de ligação’); e (iv) *variáveis autônomas ou independentes*: influenciam pouco e são pouco influenciadas pelas demais variáveis, apresentando um comportamento independente em relação ao sistema.

Enfim, a técnica de Análise Estrutural, enriquecida pelo método MICMAC®, tem como objetivo evidenciar a estrutura do sistema e, dentro dela, as variáveis-chave que condicionam esse sistema, além de trazer à tona relações de causalidade direta e, sobretudo, indireta que aparentemente se mostram contra-intuitivas. A aplicação da técnica contribui também para o estabelecimento de uma linguagem comum e um entendimento coletivo sobre o funcionamento do sistema.

Anexo III. *Checklist* para Avaliar a Robustez e a Adaptabilidade das Estratégias

A sua estratégia é robusta e adaptativa? (BEINHOCKER, 1999).

1. Na sua empresa, existe uma predisposição à constante experimentação e uma inquietação em relação ao *status quo*?
2. Quantas estratégias em cada negócio estão sendo simultaneamente perseguidas? Elas são estratégias verdadeiramente distintas ou são apenas iniciativas diferentes perseguindo a mesma estratégia?
3. Qual é o *mix* de estratégias de curto prazo x longo prazo, baixo risco x alto risco, fortemente x fracamente relacionadas no conjunto de estratégias da sua companhia? Esse conjunto de estratégias inclui apostas, *hedge* e passos sem arrependimento?
4. Quão diversos são os conhecimentos e as experiências do pessoal sênior na organização? Existe um *mix* entre pessoas experientes e jovens promissores, conhecimentos de diferentes indústrias, conhecimento funcional e experiência geográfica? A diversidade é cultivada ou o pensamento comum (do grupo) é a norma?
5. O valor de manter uma opção estratégica em aberto constitui um critério importante e explícito na tomada de decisão? Sua companhia utiliza a técnica de ‘opções reais’ com a definição do valor presente líquido (VPL) para avaliar decisões estratégicas?
6. Quais são os principais cenários para a sua indústria? Quais deles constituem ameaças significativas ou trazem grandes oportunidades? O conjunto de estratégias responde a quais cenários? Onde a companhia está exposta/vulnerável?
7. Sua empresa tem processos efetivos para gerenciar de forma dinâmica o conjunto de estratégias e de iniciativas, incentivando o começo de novas iniciativas, monitorando o desempenho, cultivando aquelas bem sucedidas e descartando as mal sucedidas?

8. Os processos de avaliação de pessoal e de incentivos fazem a distinção entre boas ideias que foram bem executadas, mas que não tiveram sucesso, e pessoas que foram mal sucedidas?
9. Sua empresa tem mecanismos para obter informações do mercado de forma a direcionar decisões estratégicas sobre investimentos e compromissos? Ou tais decisões são conduzidas pelo poder político e pela influência dos executivos? Os recursos fluem para as áreas mais lucrativas historicamente ou para as áreas capazes de criar valor futuro?
10. As medidas de desempenho da empresa fazem a distinção entre negócios consolidados e opções de crescimento futuro? A empresa mede opções de crescimento futuro como um capitalista gerencia os riscos do investimento?

Anexo IV. Roteiro de Entrevistas Semi-Estruturadas

1. Fazendo uma análise retrospectiva, como você avalia o planejamento estratégico do Sistema Eletrobras e/ou das empresas que o compõem?
2. Examinando o momento atual, como você caracterizaria o contexto no qual está sendo elaborado o primeiro Plano Estratégico Corporativo do Sistema Eletrobras?
3. Na sua opinião, quais as contribuições da reflexão prospectiva (elaboração e análise de cenários) para a formulação de estratégias do Sistema Eletrobras?
4. Como você avalia a pertinência e a eficácia dos métodos de elaboração de cenários e de avaliação estratégica por cenário?
 - a. Elaboração dos cenários
 - b. Análise da estrutura da indústria
 - c. Análise de *stakeholders*
 - d. Análise de Forças e Fraquezas x Oportunidades e Ameaças (*SWOT*)
5. Como você avalia a formulação, a adoção e a implantação de estratégias múltiplas (Estratégia principal + *portfolio* de experimentos) no Sistema Eletrobras?
6. Que implicações organizacionais podem ser vislumbradas com a implantação do *portfolio* de experimentos?
7. Qual a sua avaliação geral sobre esse processo de planejamento estratégico baseado em cenários?
 - a. Quais os pontos mais positivos?
 - b. Que desafios devem ser superados para colocar essa Estratégia em ação?

Anexo V. Aplicação dos Questionários

1. Avaliação Após a Realização dos Módulos

A primeira avaliação ocorreu logo após a realização de cada módulo. Nesse momento, foi enviado o questionário discriminado no Quadro XVI a todos os participantes, totalizando entre vinte e cinco e trinta pessoas em cada módulo e utilizando perguntas fechadas com quatro opções, segundo a escala Likert (1932) de quatro pontos, e perguntas abertas referentes a indicação de pontos fortes e fracos.

Para a análise das respostas, utilizou-se a distribuição de frequência, utilizando o percentual de respondentes em cada opção sugerida. Para as perguntas abertas, as respostas foram agregadas segundo as classificações apresentadas nas tabelas subsequentes e o número de incidências em cada classificação foi contabilizado.

Quadro XVI - Avaliação do Processo de Planejamento Corporativo do Sistema Eletrobras

Modulo I – Construção de Cenários				
O objetivo foi atingido?	Plenamente	Predominantemente	Pouco atingindo	Não atingido
Exercitar métodos e instrumentos para construção de cenários para o ambiente de interesse do Sistema Eletrobras				
Cite pontos fortes e fracos:				
Modulo II – Análise do Ambiente Interno e Aplicação Ferramentas de Avaliação Estratégica				
O objetivo foi atingido?	Plenamente	Predominantemente	Pouco atingindo	Não atingido
Exercitar métodos e instrumentos de análise dos ambientes externo e interno e de avaliação estratégica do Sistema Eletrobras				
Cite pontos fortes e fracos:				
Modulo III – Formulação Estratégica, incluindo a utilização do Modelo Integrador na Definição de Estratégias Múltiplas				
O objetivo foi atingido?	Plenamente	Predominantemente	Pouco atingindo	Não atingido
Exercitar métodos e instrumentos de formulação de estratégias múltiplas com base em cenários para o Sistema Eletrobras				
Cite pontos fortes e fracos:				

Quadro XVI - Avaliação do Processo de Planejamento Corporativo do Sistema Eletrobras -
Continuação

Módulo IV – Consolidação do Plano e Análise de Consistência e de Robustez				
O objetivo foi atingido?	Plenamente	Predominantemente	Pouco atingindo	Não atingido
Exercitar métodos e instrumentos de análise, consistência e robustez do plano estratégico e da montagem da carteira de estratégias múltiplas				
Cite pontos fortes e fracos:				
Módulos I, II, III e IV				
Como você avaliaria a metodologia de planejamento proposta para o Sistema Eletrobras em uma palavra?				

Avaliação do Módulo I – Construção de Cenários

A avaliação do Módulo I atingiu um índice de resposta de 88%.

Para a pergunta fechada – “O objetivo *‘exercitar métodos e instrumentos para construção de cenários para o ambiente de interesse do Sistema Eletrobras’* foi atingido?” –, 35% dos respondentes escolheram a opção ‘plenamente atingido’ e 65% dos respondentes escolheram a opção ‘predominantemente atingido’. Não houve respostas associadas às opções ‘pouco atingido’ ou ‘não foi atingido’.

Para a solicitação de indicação de pontos fortes e fracos do Módulo I, foram citadas 60 afirmações positivas e 29 afirmações negativas, classificadas conforme a Tabela II.

Tabela II – Pontos Fortes e Fracos relativos à Avaliação do Módulo I

Pontos Fortes	Nº de Respostas	Pontos Fracos	Nº de respostas
Interação e motivação dos participantes	15	Má distribuição do tempo	11
Conhecimento/condução dos consultores	15	Falhas na infraestrutura das salas de reuniões	4
Metodologia e material conceitual apresentado	15	Falta de informações sobre os módulos subsequentes (análise e formulação estratégica)	3
Qualidade/conteúdo gerado (cenários)	8	Pouca clareza na consolidação dos trabalhos realizados	3
Organização do módulo e distribuição do tempo	7	Dificuldades no envio prévio do material conceitual	2
		Falhas na condução/participação dos consultores	2
		Falta de conhecimento dos participantes sobre alguns temas	2
		Ausência de informações sobre outros setores econômicos (não energéticos) e sobre questões de curto prazo	2

Avaliação do Módulo II - Análise do Ambiente Interno e Aplicação
Ferramentas de Avaliação Estratégica

A avaliação do Módulo II também atingiu um índice de resposta de 88%.

Para a pergunta fechada – “O objetivo ‘*exercitar métodos e instrumentos de análise dos ambientes externo e interno e de avaliação estratégica do Sistema Eletrobras*’ foi atingido?” –, 86% dos respondentes escolheram a opção ‘plenamente atingido’ e 14% dos respondentes escolheram a opção ‘predominantemente atingido’. Não houve respostas associadas às opções ‘pouco atingido’ ou ‘não foi atingido’.

Para a solicitação de indicação de pontos fortes e fracos do Módulo II, foram citadas 50 afirmações positivas e 22 afirmações negativas, classificadas conforme a Tabela III.

Tabela III – Pontos Fortes e Fracos relativos à Avaliação do Módulo II

Pontos Fortes	Nº de Respostas	Pontos Fracos	Nº de respostas
Metodologia e material conceitual apresentado	18	Má distribuição do tempo e programação dos trabalhos	11
Interação e motivação dos participantes	10	Falhas na infraestrutura das salas de reuniões	4
Qualidade/conteúdo gerado (cenários)	11	Ausência de especialistas em alguns temas	3
Conhecimento/condução dos consultores	8	Assimetria de informações entre os participantes	1
Infraestrutura das salas de reuniões	2	Intermitência na participação de algumas pessoas	1
Distribuição do tempo	1	Formação de alianças entre participantes	1
		Material conceitual em número insuficiente nos trabalhos em grupo	1

Avaliação do Módulo III - Formulação Estratégica

A avaliação do Módulo III atingiu um índice de resposta de 96%.

Para a pergunta fechada – “O objetivo *‘exercitar métodos e instrumentos de formulação de estratégias múltiplas com base em cenários para o Sistema Eletrobras’* foi atingido?” –, 88% dos respondentes escolheram a opção ‘plenamente atingido’ e 12% dos respondentes escolheram a opção ‘predominantemente atingido’. Não houve respostas associadas às opções ‘pouco atingido’ ou ‘não foi atingido’.

Para a solicitação de indicação de pontos fortes e fracos do Módulo III, foram citadas 46 afirmações positivas e 14 afirmações negativas, classificadas conforme a Tabela IV.

Tabela IV – Pontos Fortes e Fracos relativos à Avaliação do Módulo III

Pontos Fortes	Nº de Respostas	Pontos Fracos	Nº de respostas
Metodologia e material conceitual apresentado	14	Má distribuição do tempo	6
Conhecimento/condução dos consultores	13	Falhas na infraestrutura das salas de reuniões	6
Interação e motivação dos participantes	10	Intermitência na participação de algumas pessoas	1
Qualidade/conteúdo gerado (cenários)	8	Ausência de formadores de opinião	1
Organização do módulo	1		

Avaliação do Módulo IV – Consolidação do Plano e Análise de Consistência e de Robustez

A avaliação do Módulo IV atingiu um índice de resposta de 88%.

Para a pergunta fechada – “O objetivo ‘*exercitar métodos e instrumentos de análise, consistência e robustez do plano estratégico e da montagem da carteira de estratégias múltiplas*’ foi atingido?” –, 45% dos respondentes escolheram a opção ‘plenamente atingido’, 50% dos respondentes escolheram a opção ‘predominantemente atingido’ e 5% dos respondentes escolheram a opção ‘pouco atingido’. Não houve respostas associadas à opção ‘não foi atingido’.

Para a solicitação de indicação de pontos fortes e fracos do Módulo IV, foram citadas 44 afirmações positivas e 24 afirmações negativas, classificadas conforme a Tabela V.

Tabela V – Pontos Fortes e Fracos relativos à Avaliação do Módulo IV

Pontos Fortes	Nº de Respostas	Pontos Fracos	Nº de respostas
Metodologia e material conceitual apresentado	11	Má distribuição do tempo e programação dos trabalhos	14
Interação e motivação dos participantes	11	Metodologia	6
Qualidade/conteúdo gerado (cenários)	11	Falhas na infraestrutura das salas de reuniões	2
Conhecimento/condução dos consultores	10	Intermitência na participação de algumas pessoas	1
Organização do módulo	1	Organização do módulo	1

Avaliação Conjunta dos Módulos I, II, III e IV

Por fim, ao final dos quatro módulos solicitou-se aos participantes que avaliassem a metodologia de planejamento proposta para o Sistema Eletrobras, caracterizando-a em uma palavra. Os termos citados foram:

“excelente (3 colocações), consistente (2 colocações), desafiadora (2 colocações), integradora (2 colocações), inovadora, ótima, produtiva, válida, alavancadora, robusta, abrangente, completa, ousada, incentivadora, muito boa, razoável, primeira conquista, êxito, resultado”.

Além disso, foi citada uma frase relativa ao desdobramento do Plano em termos quantitativos, qual seja, *“a transição do qualitativo para o quantitativo é sempre difícil e pouco planejável”.*

2. Avaliação Posterior à Conclusão do Processo de Planejamento Estratégico Corporativo

Uma segunda avaliação foi realizada dez meses após a conclusão e aprovação do Plano Estratégico Corporativo do Sistema Eletrobras, mais precisamente no período de 16 a 30 de dezembro de 2010. Essa avaliação, baseada em um questionário com perguntas fechadas também com escala de quatro pontos e enviadas via correio eletrônico, buscou captar a percepção dos participantes sobre a contribuição da metodologia empregada, no seu conjunto e em cada uma das suas partes, após um período de tempo.

Também foi solicitado aos respondentes que avaliassem o grau de contato prévio com metodologias de planejamento estratégico baseado em cenários. Do total de 14 respostas em 30 questionários enviados (aproximadamente 47% de respostas), 21% dos respondentes afirmaram não ter tido contatos anteriores com metodologias dessa natureza, 50% deles mencionaram um pequeno contato e os 29% restantes mencionaram experiências prévias mais significativas.

Para a análise das respostas, utilizou-se, de forma análoga à pesquisa anterior, a distribuição de frequência.

A Tabela VI apresenta o questionário aplicado com os respectivos percentuais de respostas.

Tabela VI – Avaliação da Metodologia Empregada no Processo de Planejamento do Sistema Eletrobras

Questões	Opções			
	Nenhum	Pequeno	Grande	
Qual o seu contato anterior com metodologias de planejamento estratégico baseado em cenários?	21%	50%	29%	
Como você avalia a:	Excelente	Boa	Pequena	Nenhuma
<ul style="list-style-type: none"> contribuição do processo de elaboração de cenários para o reconhecimento da incerteza e da multiplicidade de futuros possíveis? 	93%	7%		
<ul style="list-style-type: none"> eficácia dos métodos de avaliação estratégica para a formulação de estratégias por cenário: <ul style="list-style-type: none"> ° uso do modelo das 5 forças (análise da estrutura da indústria, de Porter) para a formulação de estratégias por cenário ° uso da análise de <i>stakeholders</i> para formulação de estratégias por cenário ° uso da análise <i>SWOT</i> para a formulação de estratégias por cenário 	57%	43%		
<ul style="list-style-type: none"> contribuição das análises estratégicas realizadas para a escolha das estratégias: Estratégia principal associada ao cenário de referência + <i>portfolio</i> de experimentos, associados aos demais cenários 	64%	36%		
<ul style="list-style-type: none"> eficácia da análise de consistência (módulo IV) para a melhoria do conteúdo das estratégias 	43%	50%	7%	
<ul style="list-style-type: none"> contribuição da formulação de estratégias múltiplas (Estratégia principal + <i>portfolio</i> de experimentos) para a adoção de uma postura pró-ativa pelo Sistema Eletrobras 	29%	57%	14%	
<ul style="list-style-type: none"> contribuição da metodologia proposta para o aprimoramento do Planejamento Estratégico do Sistema Eletrobras 	64%	29%	7%	

Nessa 2ª avaliação, também foi solicitada a avaliação sobre a metodologia de planejamento proposta para o Sistema Eletrobras em uma palavra. Dessa vez, os seguintes termos foram mencionados:

“consistente (4 colocações), integradora, adequada, participativa, objetiva, boa, muito boa, excelente, motivadora, robusta, sobrevivência”.

Anexo VI. Objetivos Estratégicos e Estratégias Específicas associadas ao Cenário de Referência

O Quadro XVII lista os Objetivos Estratégicos Finalísticos, desdobrados em 19 estratégias específicas.

Quadro XVII – Objetivos Estratégicos Finalísticos e Estratégias Associadas

Objetivos Estratégicos Finalísticos	Estratégias Específicas Associadas
1. Ampliar e aprimorar os negócios de geração, transmissão, distribuição e comercialização (GTD&C) de energia elétrica de forma competitiva e rentável.	<ul style="list-style-type: none"> • Participar ativamente das melhores oportunidades previstas no planejamento governamental para expansão de geração de energia elétrica; • Aprimorar o negócio de distribuição, obtendo rentabilidade compatível com as demais empresas do mercado; • Atuar seletivamente na comercialização de energia; • Investir em eficiência energética na oferta de energia: repotencialização de usinas e redução de perdas técnicas na geração e transmissão; e • Investir na redução das perdas não técnicas na distribuição.
2. Maximizar a participação da energia limpa, incluindo novas fontes alternativas na matriz energética do Sistema Eletrobras.	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver capacitação tecnológica e multidisciplinar para geração de energia limpa; • Investir em novos experimentos de geração com novas fontes renováveis; • Participar agressivamente dos leilões de geração com fontes renováveis, com garantia de viabilidade técnica e econômico-financeira dos empreendimentos; e • Investir na redução das emissões das fontes térmicas, assegurando o retorno dos investimentos.
3. Expandir seletivamente a atuação internacional em GTD&C, alinhada aos negócios da Companhia e com foco nas Américas.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover a aquisição de ativos e formar parcerias para a implantação de projetos hidrelétricos e de transmissão, com foco nas Américas; • Intensificar a captação de recursos e a busca de incentivos fiscais para acelerar o processo de internacionalização do Sistema Eletrobras; • Fortalecer institucionalmente a área internacional do Sistema, inclusive com a constituição de subsidiária; • Atuar pró-ativamente junto ao MME e MRE para viabilização e proteção dos investimentos no exterior; e • Acelerar a seleção e a capacitação de pessoal para atuação específica na área internacional.
4. Apoiar programas de energia elétrica de interesse do governo, pactuando metas de execução e de equilíbrio econômico-financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> • Negociar diretrizes, critérios e condições para participação do Sistema Eletrobras em programas governamentais associados à energia elétrica; • Pactuar com o MME contrato de gestão para cada programa governamental, explicitando metas, recursos, remuneração, cronograma e responsabilidades; e • Aprimorar o sistema de gestão, acompanhamento e apropriação de custos dos programas de governo nos quais o Sistema Eletrobras tenha participação relevante.
5. Garantir que os empreendimentos do Sistema Eletrobras sejam vetores de desenvolvimento sustentável para suas áreas de entorno.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover programas de desenvolvimento sustentável das comunidades do entorno de todos os empreendimentos nos quais o Sistema Eletrobras esteja envolvido; e • Negociar e pactuar previamente com as comunidades os benefícios e as medidas propostos nos programas de inserção regional e desenvolvimento sustentável.

O Quadro XVIII mostra os Objetivos Estratégicos de Gestão e Competências a serem materializados por meio de 23 estratégias específicas.

Quadro XVIII – Objetivos Estratégicos de Gestão e Competências e Estratégias Associadas

Objetivos Estratégicos de Gestão e Competências	Estratégias Específicas Associadas
1. Implantar novo modelo de gestão empresarial e organizacional que garanta uma atuação integrada, rentável e competitiva.	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar a reestruturação societária do Sistema Eletrobras; • Desenvolver e implantar modelo de gestão consistente com as especificidades do Sistema Eletrobras e com as novas demandas e desafios; • Adequar a estrutura do Sistema, os processos organizacionais e os projetos a um novo paradigma de custos e eficiência; e • Formular e implementar modelo e processo de gestão de mudança do Sistema Eletrobras.
2. Aprimorar a governança corporativa, baseada nas melhores práticas do mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Formular, desenvolver e implementar o modelo de governança corporativa, segundo as melhores práticas; • Adequar os estatutos e regimentos internos, exigindo um perfil adequado dos representantes dos acionistas nas empresas do Sistema Eletrobras; e • Implementar suportes e mecanismos para o exercício das funções de administração superior e representação externa do Sistema Eletrobras.
3. Atrair, desenvolver e reter talentos para o Sistema Eletrobras.	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer políticas e aprimorar processos de gestão de pessoal, especialmente no domínio da seleção e do desligamento, remuneração, carreira e sucessão, avaliação de desempenho, compatíveis com o novo modelo de gestão empresarial e organizacional do Sistema Eletrobras; • Desenvolver e implementar modelo, redes e programas de gestão do conhecimento no Sistema Eletrobras; • Promover a avaliação contínua do desempenho, orientando o desenvolvimento da carreira, com foco em resultados e competências; e • Criar e manter ambiente de trabalho e método de gestão estimulantes e capazes de motivar e comprometer as pessoas.
4. Aprimorar a gestão dos negócios, participações e parcerias.	<ul style="list-style-type: none"> • Aprimorar, implantar e integrar as práticas de gestão técnica e econômico-financeira de empreendimentos; • Criar e aprimorar instrumentos e condições para a negociação, estruturação, gestão e acompanhamento das participações e parcerias do Sistema Eletrobras; e • Promover os investimentos e os desinvestimentos necessários, buscando maximizar a rentabilidade da carteira.
5. Potencializar a reputação, a credibilidade e a confiança do Sistema Eletrobras perante os seus empregados, o mercado e a sociedade.	<ul style="list-style-type: none"> • Associar a marca e a imagem do Sistema Eletrobras a um sistema empresarial de energia limpa, eficiente, rentável e indutor do desenvolvimento; e • Consolidar a comunicação institucional e mercadológica do Sistema Eletrobras.

Quadro XVIII – Objetivos Estratégicos de Gestão e Competências e Estratégias Associadas (Cont.)

Objetivos Estratégicos Finalísticos	Estratégias Específicas Associadas
6. Minimizar as amarras institucionais internas e externas para assegurar a atuação em condições competitivas.	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar as amarras institucionais que dificultam a atuação do Sistema Eletrobras em condições competitivas e atuar junto às instâncias decisórias, visando à supressão das restrições; • Revisar e aprimorar os normativos internos (Suprimento, RH, Jurídico), visando à supressão de restrições endógenas; • Implantar uma gestão voltada para eliminação de redundâncias, ganhos de escala e busca de eficiência operacional; e • Negociar e implantar contratos de medição de desempenho das empresas do Sistema Eletrobras com o acionista majoritário.
7. Intensificar a atuação integrada em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D+I) e mensurar sua contribuição para os resultados do Sistema Eletrobras.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar e aprimorar os mecanismos de integração e de identificação, análise, proposição e execução de projetos de P&D+I do Sistema Eletrobras; • Aprimorar a gestão dos projetos de P&D+I, considerando os mecanismos de mensuração de resultados; e • Estabelecer mecanismos para assegurar fluxos contínuos de recursos para P&D+I.