

1. Introdução

O mundo das corporações, sejam elas grandes ou pequenas, públicas ou privadas, multinacionais ou nacionais, constitui um ambiente crescentemente complexo, interdependente e repleto de incertezas em relação ao futuro e ao comportamento dos atores envolvidos, de alguma forma, com a organização, sejam acionistas, fornecedores, clientes, concorrentes ou, mesmo, governos e sociedades. É nesse ambiente turbulento que as empresas atuam: formulam suas estratégias e tentam implementá-las, acertam e erram, corrigem rumos e adaptam-se em um processo de evolução e aprendizado contínuos. A todo o momento, portanto, as empresas tomam decisões em todos os níveis – do estratégico ao mais operacional – tendo em vista um desempenho superior no futuro.

Por outro lado, os mecanismos e instrumentos utilizados no passado para lidar com um futuro relativamente estável e determinístico, há muito já não se adequam à realidade empresarial. Por esse motivo, muitas empresas incorporaram nos seus processos de planejamento instrumentos de antecipação do futuro baseados na análise prospectiva e, mais precisamente, na construção de cenários. No entanto, na prática empresarial em geral, complexos estudos de cenários são muito pouco explorados na etapa de formulação das estratégias. Isso deve-se, em parte, à dificuldade dos gestores de tomar decisões em meio à diversidade de possibilidades em aberto, ou seja, na hora de decidir seus comprometerimentos de longo prazo, a maioria dos executivos opta por escolher um dos cenários e nele basear suas estratégias, não considerando, daí em diante, as análises realizadas para os outros cenários.

Além disso, em termos metodológicos, ao longo de quinze anos de consultoria em análise prospectiva e estratégia empresarial no Brasil, a autora pôde observar nos processos de planejamento estratégico com base em cenários um distanciamento entre as etapas de construção de cenários e de formulação de estratégias. Em geral, nesses processos, até pela complexidade neles inerente, as etapas transcorrem como atividades estanques, nas quais a primeira etapa –

dedicada à construção de cenários alternativos – influi pouco no desenvolvimento da segunda – a formulação de estratégias, sobretudo quando elas são protagonizadas por pessoas diferentes na organização: um grupo de cenaristas, por exemplo, responsabiliza-se pela análise prospectiva, enquanto os gerentes, na fase seguinte, lideram a formulação de estratégias.

A interface entre as áreas de análise prospectiva e de estratégia constitui, assim, um campo aberto à investigação, seja no desenvolvimento de modelos teóricos que explorem a riqueza proporcionada pelo uso dos cenários para a formulação estratégica, seja na aplicação desses modelos em casos reais, de forma a avaliar as possibilidades de maior integração entre essas áreas na prática das organizações.¹

1.1. Caracterização do Problema de Pesquisa

A introdução da incerteza como elemento essencial na tomada de decisão estratégica tem requerido cada vez mais a utilização de cenários exploratórios no processo decisório, sobretudo na fase de elaboração das premissas para as decisões estratégicas.

É plausível considerar que o desenvolvimento de uma conversação estratégica baseada em múltiplas possibilidades de futuro, mesmo que mais concentrado nessa fase do processo, por si só já contribui sobremaneira para a melhor qualidade das decisões tomadas pelos gestores participantes dessas discussões. Pelo menos, em tese, por já terem previamente exercitado o pensamento divergente presente nos estudos de cenários, esses gestores estariam em melhores condições para assumir uma posição quando se defrontassem com situações alternativas. Em suma, eles estariam mais bem preparados para gerir em condições de incerteza, visto que seus modelos mentais estariam mais abertos à ambiguidade e à dinâmica próprias do ambiente.

De fato, uma parte da literatura de análise prospectiva, que enfatiza o aprendizado organizacional no processo de tomada de decisão por meio da

¹ Neste trabalho, os termos empresa, organização, companhia, corporação estão sendo utilizados como equivalentes.

‘conversação estratégica’, considera esse o principal benefício do uso dos cenários (VAN DER HEIJDEN, 1996; DE GEUS, 1988).

No entanto, para a autora, cabe refletir se, apesar da sua relevância, esse não seria apenas um dos benefícios – talvez nem o principal – da elaboração e do uso de cenários para a estratégia empresarial.

A partir dessa reflexão, é possível levantar algumas questões:

- Qual é a contribuição essencial da análise prospectiva para o pensamento e o planejamento estratégico?
- Se, no momento da decisão, boa parte dos executivos baseia-se na previsão e não na prospecção, qual o ganho real de se fazer um complexo estudo de cenários exploratórios para compreender melhor as possibilidades do futuro?
- Qual o aperfeiçoamento do processo decisório organizacional advindo da análise prospectiva em uma empresa? Como essa análise pode contribuir mais fortemente para a formulação de estratégias?

Partindo das reflexões acima, o problema que se pretende pesquisar neste trabalho pode ser assim explicitado:

“como ampliar a contribuição da análise prospectiva para a formulação de estratégias empresariais e a consequente orientação à prática da tomada de decisão gerencial?”.

1.1.1 Objetivos da Pesquisa

A pesquisa tem como **objetivo geral**:

- Desenvolver um modelo integrador para ampliar a contribuição da análise prospectiva para a formulação de estratégias empresariais múltiplas de forma a apoiar o processo diário de tomada de decisão.

Como **objetivos específicos** da pesquisa, pretende-se:

- Aprofundar o *conhecimento científico integrado* sobre planejamento estratégico e análise prospectiva;

- Explorar como o uso dos cenários pode propiciar a formulação de uma *estratégia empresarial múltipla* e, ao mesmo tempo, consistente; e
- Discutir os conceitos que permitem às empresas transformar aprendizados individuais em *aprendizagem organizacional* e identificar como a conversação estratégica, com base em visões exploratórias distintas do futuro, pode auxiliar nesse processo.

Considerando os objetivos citados, o desenvolvimento desta pesquisa busca investigar meios para aperfeiçoar os processos de planejamento estratégico que se utilizam da análise prospectiva como método para lidar com a incerteza. A hipótese aqui colocada é que seria possível potencializar o uso da análise prospectiva de modo a efetivamente influenciar a formulação de estratégias alternativas, caso houvesse métodos ou ferramentas mais desenvolvidas para a sua aplicação no âmbito empresarial. Nesse sentido, a presente pesquisa objetiva aprofundar o estudo desses dois campos e suas fronteiras e interconexões, buscando propor um modelo integrador que maximize a aproximação dessas duas áreas.

Para avaliar a viabilidade desse modelo, a autora está tendo a oportunidade de aplicá-lo no primeiro processo de planejamento estratégico corporativo do Sistema Eletrobras, o qual é formado por grandes companhias de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica no Brasil. Utilizando o método de pesquisa-ação, a autora coordenou o projeto de consultoria em planejamento estratégico para esse Sistema, conduzido pela empresa de consultoria Macroplan® – Prospectiva, Estratégia & Gestão, tendo obtido a permissão da *holding* do Sistema (Anexo I) para fazer deste processo um campo para experimentação de inovações metodológicas relativas à formulação de estratégias baseadas em cenários.

1.2. Referencial Teórico

Para a investigação do problema levantado, o referencial teórico analisado compreende o estudo da análise prospectiva, como abordagem que integra a construção de cenários prospectivos, e da formulação de estratégias, como direcionadora da tomada de decisão com vistas à ação (Figura 1).

A análise prospectiva antecede e subsidia a formulação de estratégias, a qual conduz à ação estratégica. Essa, por sua vez, influencia o ambiente real, provocando uma série de reações e de novas estratégias e ações que se interconectam, formando um novo palco para a análise estratégica prospectiva, conforme indicado na Figura 1.

Como uma derivada do exercício contínuo dessas atividades, isoladamente ou, principalmente, na execução do ciclo completo, surge um novo elemento: o aprendizado organizacional, como produto da conversação estratégica que propicia a melhoria do processo de tomada de decisão. Desse modo, a reflexão prospectiva permite um melhor entendimento coletivo do sistema e de seu contexto, bem como da rede de influências de atores e de variáveis que incide sobre o sistema em uma visão prospectiva, gerando, por meio dela, o aprendizado organizacional do ponto de vista estratégico. Esse aprendizado influencia a estratégia, a ação e a própria percepção da organização sobre o futuro e é influenciado por estas, permitindo a retroalimentação, conforme representado na Figura 1.



Figura 1 – Arcabouço Teórico.

Fonte: Elaboração própria.

Desse modo, o arcabouço teórico que embasou esta pesquisa passou a ser constituído de três elementos: a análise prospectiva e a formulação estratégica que levam à ação estratégica - como temas principais - e a aprendizagem

organizacional como o processo que captura e internaliza o aprendizado gerado na interação ‘elaboração de cenários-formulação de estratégias-ação estratégica’.

1.3. Estrutura da Tese

Este trabalho está estruturado em seis capítulos, além dessa introdução. Os Capítulos 2 e 3 elaboram o referencial teórico que fundamentou a construção do Modelo Integrador proposto, apresentado no Capítulo 4. O Capítulo 5, dedicado à metodologia empregada na pesquisa, completa os fundamentos para o Capítulo 6, em que se desenvolve a aplicação do Modelo Integrador ao planejamento estratégico do Sistema Eletrobras. Por fim, o Capítulo 7 apresenta as principais conclusões da pesquisa.

Iniciando a investigação teórica, o Capítulo 2 dedica-se ao tema *análise prospectiva* em toda a sua extensão, partindo do conceito e dos tipos de incerteza identificados na literatura. Discutem-se as diferenças entre previsão e prospecção, detendo-se mais detalhadamente na prospectiva estratégica e analisando sua contribuição para a prática estratégica. Por fim, apresenta-se a técnica de cenários, seus conceitos e metodologias, como a principal forma de expressão da análise prospectiva.

O Capítulo 3 aprofunda-se nos dois outros temas investigados: a *formulação de estratégia* e a *aprendizagem organizacional*. Para tanto, inicia-se com uma reflexão sobre o conceito de estratégia e os processos de formulação e formação de estratégia. Nesses processos, é colocado um foco maior no planejamento como aprendizado e, nesse, na aprendizagem organizacional e na sua inter-relação com o planejamento estratégico baseado em cenários. Fechando o capítulo, é realizada uma discussão em torno dos caminhos possíveis a serem trilhados da incerteza à estratégia.

No Capítulo 4, encontra-se a essência do Modelo Integrador proposto, que interliga mais proximamente os cenários à formulação de estratégias múltiplas. Para tanto, inicialmente são apresentadas as motivações e considerações teóricas que fundamentaram a concepção do Modelo, o qual, na sequência, é detalhado. Após a apresentação do Modelo, são feitas algumas considerações sobre as suas implicações no contexto organizacional.

Os aspectos metodológicos considerados nesta pesquisa foram pormenorizados no Capítulo 5. Nele, são desenvolvidas considerações sobre o arcabouço teórico, o tipo de pesquisa aplicada - estudo de caso - e a metodologia de pesquisa-ação que embasou o estudo de caso. Completa-se o capítulo com a delimitação da pesquisa.

A aplicação do Modelo no planejamento estratégico do Sistema Eletrobras está apresentada no Capítulo 6. Desse modo, o Capítulo inicia-se com uma caracterização desse Sistema e dos antecedentes do planejamento Estratégico na Eletrobras. Na seção subsequente, a aplicação do Modelo é retratada, dividida em quatro módulos conforme foi executada. Na seção final, são traçadas algumas considerações extraídas da aplicação do Modelo.

Finalmente, o Capítulo 7 traz as conclusões desta pesquisa, ressaltando as suas contribuições para o conhecimento acadêmico e para o Sistema Eletrobras e as possibilidades vislumbradas para pesquisas futuras.