

7. Conclusão

A pesquisa apresentada neste trabalho teve por objetivo investigar as possibilidades de contribuição da análise prospectiva para a formulação de estratégias, bem como propor um Modelo capaz de integrar mais efetivamente essas duas áreas de forma maximizar o uso da reflexão prospectiva na formulação de estratégias e na gestão da incerteza.

Para atingir essa finalidade, o referencial teórico utilizado baseou-se em três temas centrais: a elaboração de cenários como ferramenta da análise prospectiva; a estratégia com foco nos processos de formulação; e a aprendizagem organizacional como um processo de aprendizado que faz uso tanto dos cenários, quanto da reflexão sobre a experiência para melhorar o processo de tomada de decisão estratégica.

A necessidade de introduzir a diversidade no conjunto de estratégias da empresa vem ao encontro da crescente turbulência ambiental, aqui considerada como a imagem de um contexto que recebe impactos de forças de intensidade e direções variadas. Para navegar nesse contexto turbulento, as organizações têm crescentemente utilizado a técnica de cenários nos seus processos de formulação estratégica sem, porém, aproveitar todo o potencial dessa ferramenta para, de fato, trazer a diversidade existente nos cenários para o cerne da estratégia.

O desenvolvimento do Modelo Integrador traz essa proposição: *inserir na essência da estratégia o conceito de diversidade*, estendendo a reflexão sobre as diversas possibilidades de futuro para todo o processo de formulação da estratégia, ou seja, antes, durante e depois da sua concepção. Desse modo, o processo decisório transforma-se em um processo de *gestão estratégica da incerteza*, no qual um ciclo contínuo de reflexão prospectiva, decisão estratégica, ação e nova reflexão ocorre quase que ‘em tempo real’.

Considerando, contudo, que decisões estratégicas frequentemente exigem comprometimentos de longo prazo, por um lado, e que contextos turbulentos

requerem flexibilidade organizacional, por outro, o Modelo proposto busca combinar a adoção de uma Estratégia principal, preferida e perseguida pela organização, com um *portfolio* de estratégias adicionais, complementares ou concorrentes à principal, de forma a agregar flexibilidade e garantias à organização, caso a direção principal mostre-se, em algum momento, menos adequada.

Como mecanismo para a identificação, a escolha e o monitoramento desse conjunto de estratégias – principal e alternativas –, a utilização dos cenários pode contribuir de forma bastante eficaz. Desse modo, seja na concepção do *portfolio* de estratégias, seja no seu acompanhamento e revisão contínuos, esse *portfolio* deve constantemente percorrer o espectro de cenários, internalizando na empresa a variedade de opções existentes no ambiente externo.

Para avaliar a viabilidade da implantação desse Modelo, ele foi aplicado no processo de Planejamento Estratégico Corporativo do Sistema Eletrobras, no período de julho a dezembro de 2009, constituindo um estudo de caso baseado nos princípios da pesquisa-ação. Com essa estratégia de pesquisa, a aplicação do Modelo tinha duplo objetivo:

- perante a Academia, o desafio posto previa a aplicação do Modelo teórico em uma organização para, a partir da experimentação em um caso real, aperfeiçoá-lo, contribuindo para o desenvolvimento teórico dos temas estudados; e
- perante o Sistema Eletrobras, o desafio colocado era o de aprimorar o processo de planejamento estratégico desse Sistema empresarial, integrando-o e modernizando-o de forma a introduzir novos conceitos que preparassem a corporação para lidar com a incerteza.

Considerando esses desafios, pode-se concluir que ambos foram superados. Do ponto de vista acadêmico, levando em conta mais especificamente os objetivos propostos no início desta pesquisa, pode-se concluir que:

- o Modelo desenvolvido mostrou-se viável na sua aplicação em um caso real, permitindo as generalizações analíticas cabíveis a esse tipo de pesquisa para ampliar o conhecimento teórico no campo estudado. Com a inclusão dos ajustes propostos durante e após a sua

aplicação, pode-se esperar ainda mais eficácia na concepção da carteira de estratégias múltiplas, objetivo principal do Modelo;

- a aplicação do Modelo mostrou a real possibilidade de ampliar a contribuição da análise prospectiva para a formulação de estratégias múltiplas e para a gestão da incerteza no processo decisório, ao utilizar métodos que consideram o uso dos cenários até o final do processo de planejamento estratégico;
- os avanços metodológicos aportados nas ferramentas de análise estratégicas puderam contribuir para a formulação de estratégias sob diversas óticas; e
- o conhecimento teórico desenvolvido contribuiu de forma efetiva para a integração de conceitos e de ferramentas de cenários, avaliação estratégica, formulação de estratégias e para o aprendizado organizacional.

Do ponto de vista do Sistema Eletrobras, as avaliações do processo de planejamento trazem evidências, seja nos questionários respondidos, seja nas entrevistas realizadas, de que:

- todo o processo de planejamento proposto, com ênfase no Modelo Integrador, trouxe uma inestimável contribuição para o aprimoramento do Planejamento Corporativo do Sistema Eletrobras;
- a utilização de cenários alternativos e a análise aprofundada de diversos métodos de avaliação estratégica por cenário imprimiram uma maior conscientização, por parte dos participantes, das diversas possibilidades de futuro e dos desafios e oportunidades colocados em cada uma dessas alternativas, bem como agregaram visões alternativas de como superar esses desafios ou capturar as oportunidades; e
- a concepção do *portfolio* de experimentos trouxe inovações para o processo de planejamento do Sistema e pode vir a consubstanciar a adoção da postura pró-ativa definida pelo grupo.

Sobre a gestão desse *portfolio*, cabe ressaltar que muitos são os desafios a serem enfrentados pelo Sistema Eletrobras, ou por quaisquer empresas que decidam adotá-lo como parte de sua estratégia explícita. Entre eles, pode-se citar:

- o desenvolvimento de um sistema de monitoramento do ambiente externo, confrontando a trajetória real com os cenários esboçados e agregando um sistema de captura e análise de sinais, externos e internos, fortes e fracos, para gerir a carteira de estratégias múltiplas;
- o desenvolvimento de uma cultura organizacional capaz de lidar mais facilmente com a diversidade e com a evolução simultânea de estratégias concorrentes entre si. Para isso, é preciso que a empresa reconheça essa pluralidade e crie um ambiente saudável para geri-la; e
- a adoção de uma postura pró-ativa que seja, ao mesmo tempo, ousada para provocar as mudanças desejadas e flexível para ajustar-se às mudanças que lhe são impostas. Isso vai requerer uma organização preparada para perceber a mudança ainda em estágio embrionário, internalizá-la e mudar ou ajustar a direção principal escolhida com desprendimento e agilidade.

Cabe, ainda, mencionar as limitações metodológicas desta pesquisa específica e as possibilidades de pesquisas futuras proporcionadas por este trabalho. No tocante às limitações, dois fatores causaram impacto na aplicação do Modelo. O primeiro deles consistiu em ter sido esse o primeiro planejamento corporativo do Sistema Eletrobras; ou seja, nem os participantes, individualmente, nem as empresas, como entidades, já tinham vivenciado qualquer processo de reflexão sobre o futuro do Sistema Eletrobras, visto como uma unidade de análise única, que contempla todo o conjunto das empresas que o conformam. Esse ineditismo que, certamente, trouxe dificuldades relativas à diversidade de expectativas, conceitos e visões e ao entrosamento entre as pessoas, por um lado, agregou ganhos substanciais de aprendizado individual e coletivo a respeito do Sistema, de suas finalidades, atividades e direções estratégicas.

O segundo ponto diz respeito à aplicação do Modelo em um Sistema Corporativo complexo, composto por uma *holding*, 12 empresas subsidiárias, um centro de pesquisa, uma empresa de participações e de parte do capital de uma hidrelétrica binacional. O âmbito corporativo no qual o trabalho foi desenvolvido dificultou, ou até mesmo impediu em alguns momentos, análises muito específicas relativas aos negócios do Sistema, esferas nas quais o Modelo Integrador tem mais contribuições a fazer dadas as maiores possibilidades de formulação de estratégias alternativas em cada negócio.

No que diz respeito às oportunidades para pesquisas futuras, com relação à metodologia de pesquisa e ao tipo de estudo de caso realizado - holístico de caso único -, pesquisas acadêmicas posteriores poderiam ser realizadas para replicar a aplicação do Modelo Integrador ajustado em estudos holísticos de casos múltiplos em empresas do setor energético ou de outro setor econômico. Além disso, o Modelo Integrador poderia ser avaliado em estudos de casos simples ou múltiplos com diversas unidades de análise incorporadas. Como exemplo, para o Sistema Eletrobras, o Modelo poderia ser replicado no planejamento de cada uma das suas unidades de negócio: geração, transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica. A esse respeito, como mencionado, esse tipo de abordagem pode mostrar-se mais adequada ao planejamento de negócios do que ao planejamento corporativo e mais propício para empresas privadas e imersas em ambientes altamente competitivos do que para empresas estatais ou públicas em setores, como o elétrico, que enfrentam níveis menores de competição.

Com relação ao desenvolvimento do conhecimento no âmbito das organizações em áreas que apresentam interface com a formulação e a gestão das estratégias múltiplas, diversas são as possibilidades de pesquisa, variando desde as implicações da adoção do Modelo sobre a estrutura ou sobre a cultura organizacionais até a pesquisa sobre mecanismos de monitoramento e gestão estratégica.

O desenvolvimento do Modelo proposto teve como objetivo final consolidar um processo de formulação de estratégias múltiplas enriquecido com o aporte dos cenários, constituindo um instrumento relevante para a gestão da incerteza na tomada de decisão da organização. Desse modo, as estratégias formuladas servem como ponto de partida para um processo dinâmico de formulação, ação e

experimentação, observação e reflexão, seguidas de novas ações em uma evolução contínua. Isso representa a essência do planejamento estratégico e adaptativo com base em cenários.