INTEGRAÇÃO DE CENÁRIOS, FORESIGHT E HOSHIN KANRI NA REVISÃO ESTRATÉGICA DE UMA DIRETORIA OPERACIONAL

INTEGRATING SCENARIO PLANNING, FORESIGHT AND HOSHIN KANRI IN THE STRATEGIC REVIEW OF AN OPERATIONAL DIVISION

DENIS IBANEZ SILVA DE OLIVEIRA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

BENNY KRAMER COSTA
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

WENDELL ALVES SOARES
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

ADRIANA FERNANDES GUEDES
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Comunicação:
O XIV SINGEP foi realizado em conjunto com a 14th Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) e com a SPARK (Society for Promoting Academic Research and Knowledge), em formato híbrido, com sede presencial na UNINOVE - Universidade Nove de Julho, no Brasil.

Agradecimento à orgão de fomento:
O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, Brasil (CAPES), por meio do Programa de Excelência Acadêmica (PROEX).

INTEGRAÇÃO DE CENÁRIOS, FORESIGHT E HOSHIN KANRI NA REVISÃO ESTRATÉGICA DE UMA DIRETORIA OPERACIONAL

Objetivo do estudo
Analisar como a integração entre planejamento por cenários, técnicas de foresight e Hoshin Kanri apoiou a revisão e o desdobramento da estratégia de uma diretoria operacional de uma grande empresa brasileira de bioenergia em contexto de incerteza sobre sua continuidade.

Relevância/originalidade
A literatura trata cenários, foresight e Hoshin Kanri separadamente. O relato documenta sua articulação em um único ciclo anual de revisão estratégica, conduzido sob demanda real de uma diretoria cuja permanência na estrutura da empresa estava em questão.

Metodologia/abordagem
Relato técnico construído por observação e participação direta do autor como facilitador do exercício. As evidências primárias são o relatório final de 153 slides e os registros das dinâmicas, analisados por reconstrução cronológica e temática da intervenção.

Principais resultados
A diretoria revisou visão, pilares e passos ousados, definiu plano tático com responsáveis e manteve sua posição na empresa sob termos estratégicos distintos dos anteriores. O exercício exigiu mais de 200 horas, contra 16 do modelo anterior.

Contribuições teóricas/metodológicas
Evidencia que a contribuição das três abordagens é encadeada, e não somada: cenários e foresight sustentam a exploração de futuros alternativos, e o Hoshin Kanri converte a visão resultante em foco, alinhamento e rotina de gestão.

Contribuições sociais/para a gestão
Oferece caminho replicável para organizações que precisam revisar a estratégia quando a própria existência de uma área está em questão, e alerta que o método exige investimento expressivo de horas e patrocínio explícito da liderança.

Palavras-chave: Planejamento por cenários, Hoshin Kanri, Foresight, Planejamento estratégico

INTEGRATING SCENARIO PLANNING, FORESIGHT AND HOSHIN KANRI IN THE STRATEGIC REVIEW OF AN OPERATIONAL DIVISION

Study purpose
To analyse how integrating scenario planning, foresight techniques and Hoshin Kanri supported the strategic review and deployment of an operational division of a large Brazilian bioenergy company facing uncertainty about its own continuity.

Relevance / originality
The literature addresses scenarios, foresight and Hoshin Kanri separately. This report documents their articulation within a single annual strategic review cycle, carried out under a real demand from a division whose place in the company was in question.

Methodology / approach
Technical report built on the author's direct observation and participation as facilitator. Primary evidence comprises the final 153-slide report and records of the sessions, analysed through a chronological and thematic reconstruction of the intervention.

Main results
The division revised its vision, pillars and bold steps, defined a tactical plan with named owners and retained its position in the company under different strategic terms. The exercise required over 200 hours, against 16 previously.

Theoretical / methodological contributions
It shows that the three approaches contribute in sequence rather than in sum: scenarios and foresight sustain the exploration of alternative futures, while Hoshin Kanri converts the resulting vision into focus, alignment and management routine.

Social / management contributions
It offers a replicable path for organisations that must revise strategy when the very existence of a unit is at stake, and warns that the method demands substantial hours and explicit leadership sponsorship.

Keywords: Scenario planning, Hoshin Kanri, Foresight, Strategic planning

INTEGRAÇÃO DE CENÁRIOS, FORESIGHT E HOSHIN KANRI NA REVISÃO ESTRATÉGICA DE UMA DIRETORIA OPERACIONAL

1 Introdução

Em meados da safra de 2024/2025, eu e minha equipe recebemos um pedido inusitado do diretor de uma grande área. O pedido veio inicialmente como um apoio na revisão estratégica de sua área, mas com uma questão central bem estabelecida: "o que podemos fazer para acabar com a diretoria?". O diretor recebeu essa provocação do vice-presidente e decidiu que seu exercício anual de revisão de estratégia deveria responder a essa questão. O pensamento linear no planejamento estratégico, no qual se define um norte estratégico sem analisar outras possibilidades de futuro, não é suficiente diante de cenários de grandes incertezas como esse.

Ao refletirmos sobre o *Five Bold Steps canvas*, metodologia que aplicávamos no exercício de *Hoshin Kanri* das revisões estratégicas das diversas áreas da empresa, concluímos que ela era insuficiente na forma como estávamos aplicando-a. Nesse momento, saímos para pesquisar qual seria a forma mais adequada para lidar com a situação exposta pelo diretor da área e, dentro da literatura, encontramos a abordagem de planejamento estratégico utilizando cenários de Schwartz (1991/2006), que já era popular nos ambientes corporativos.

Enquanto estudávamos sobre o planejamento estratégico por cenários, em paralelo encontrei a formação de *foresight* em uma instituição de ensino, que dialogava diretamente com o planejamento estratégico por cenários. O conteúdo que foi desenvolvido durante essa formação complementou uma lacuna que não estava presente diretamente no livro de Schwartz (1991/2006), que era o como desdobrar em ações práticas a visão de longo prazo estabelecida.

Diante desse contexto, emerge a questão que orienta este relato: como a integração entre planejamento por cenários, *foresight* e *Hoshin Kanri* pode apoiar a revisão estratégica de uma área diante de incertezas sobre sua relevância futura? Para respondê-la, o relato tem o objetivo de analisar como essa integração apoiou a revisão e o desdobramento da estratégia da diretoria em contexto de incerteza.

O relato foi construído com base na participação direta do autor como facilitador do processo, tendo como evidência principal o relatório que foi elaborado e entregue para a diretoria e o procedimento de *Hoshin* para o programa de excelência. O resultado final desse planejamento foi a manutenção da diretoria na empresa, incluindo alguns marcos importantes que precisariam ser alcançados para que ela continuasse relevante.

O relato está estruturado nas seguintes seções: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia, e Análise e Discussão dos Resultados, esta última composta pela caracterização da organização e do problema analisado, pelo tipo de intervenção e mecanismos adotados, e pelos resultados, análise e confronto com a teoria. Encerram o relato as Conclusões e as Referências.

2 Referencial Teórico

Para enquadrar teoricamente uma intervenção de planejamento estratégico em contexto de incerteza, este referencial apresenta os conceitos-chave de planejamento por cenários, *foresight* e *Hoshin Kanri*.

Segundo Schwartz (1991/2006, p. 15), cenário é "um conjunto de formas organizadas para sonharmos eficazmente sobre nosso futuro", uma ferramenta para ordenar as percepções das pessoas sobre futuros alternativos, nos quais as consequências das decisões do presente poderão se manifestar no futuro. Van der Heijden (2005/2009) adiciona uma camada ao planejamento por cenários, afirmando que com ele se criam organizações mais adaptáveis, capazes de reconhecer mudanças e lidar com a incerteza. Ainda segundo o autor, o objetivo do

planejamento por cenários não é produzir previsões precisas, e sim gerar histórias a serem exploradas.

O trabalhar com futuros evoluiu ao longo do tempo e o *foresight* faz parte dessa evolução. Paasi et al. (2026) enfatizam que o *foresight* é compreendido como quaisquer estudos de futuros, o que inclui o planejamento por cenários. Pela amplitude do *foresight*, por meio de sua capacidade de incluir uma grande variedade de métodos que estudem futuros, é possível utilizar uma diversidade de autores que de alguma forma dialogam com esse tipo de estudo. O *foresight* permite que pesquisadores tenham à sua disposição diversas ferramentas que podem se adaptar mais ao seu contexto.

Por definição, o *Hoshin Kanri* (HK) é um *framework* de gestão estratégica para a construção do elo entre a estratégia e as ações do dia a dia dentro das organizações (Silveira et al., 2017). Esse elo se operacionaliza por meio de quatro funções encadeadas: dar foco à estratégia em poucas prioridades anuais, alinhá-las por toda a organização, integrá-las às rotinas de gestão e revisá-las sistematicamente.

As três teorias apresentadas formaram um conjunto coerente de estabelecimento, desdobramento e gestão da estratégia. O exercício de cenários permite às organizações reconhecer outras possibilidades de futuros, tirando-as do paradigma linear. Já o *foresight* enriquece essa dinâmica, incorporando ao planejamento estratégico elementos oriundos de outras abordagens de futuros. Por último, o HK traz as ferramentas e técnicas para o desdobramento e a gestão da estratégia.

3 Metodologia

O método utilizado para a produção técnica foi o de abordagem direta, pois toda a facilitação do exercício de *Hoshin* foi feita por mim, com o apoio da minha equipe de consultoria interna. O relato tem natureza aplicada, abordagem qualitativa e caráter descritivo e analítico, pois descreve a intervenção realizada e analisa seus mecanismos e resultados à luz da literatura adotada.

A intervenção ocorreu ao longo do ano-safra 2024/2025, em uma diretoria de serviços às operações de uma grande empresa do setor de bioenergia. Participaram do exercício o diretor da área e seus gerentes diretos, com o suporte de uma consultoria externa contratada para a pesquisa de sinais. Foi necessário utilizar técnicas de facilitação, além das abordagens de *foresight*, *Lean* e *Agile*.

As fontes de evidência deste relato foram o relatório final de 153 slides, os registros das dinâmicas realizadas, como o CSD e a matriz de cenários, os resultados das pesquisas internas concluídas e os documentos de planejamento da diretoria. Como produtos da intervenção, foram gerados a revisão estratégica da diretoria e o procedimento atualizado de *Hoshin* do programa de excelência da companhia. As fontes secundárias foram a literatura de cenários (Schwartz, 1991/2006; Van der Heijden, 2005/2009), de *foresight* (Paasi et al., 2026) e de *Hoshin Kanri* (Silveira et al., 2017). A análise foi feita por meio da reconstrução cronológica e temática da experiência, considerando o contexto, o problema, a intervenção, os mecanismos adotados e os resultados obtidos, e o Quadro 1 sintetiza essa lógica.

Elemento	**Descrição**
Contexto	Diretoria de serviços às operações de uma grande empresa de bioenergia, no ano-safra 2024/2025
Problema	Ausência de metodologia capaz de responder sistematicamente se a diretoria mantinha relevância estratégica para a empresa

Intervenção	Revisão estratégica integrando planejamento por cenários, técnicas de *foresight* e *Hoshin Kanri*, nas fases Aprender, Projetar e Planejar
Mecanismos	CSD, pesquisas internas, STEEP, clusterização de forças motrizes, matriz de incertezas críticas, cenários, estratégias robustas, *three horizons* e desdobramento via *Hoshin*
Resultados	Visão, passos ousados e pilares revisados; decisão pela continuidade da diretoria em novas bases; plano tático do ano-safra
Contribuição técnica	Método integrado replicável de revisão estratégica sob incerteza, incorporado ao procedimento do programa de excelência

Quadro 1
Síntese da intervenção na lógica CIMO
Nota. Elaborado pelo autor (2026).

4 Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Caracterização da Organização e do Problema Analisado

A empresa é uma das maiores companhias brasileiras do setor de bioenergia, com atuação na produção de açúcar e etanol, na distribuição de combustíveis e na geração de energia renovável. Com receita líquida na ordem de dezenas de bilhões de reais por ano-safra e dezenas de milhares de colaboradores, figurava entre as maiores empresas brasileiras em faturamento.

Durante a safra de 2024/2025, atuei em uma área da empresa. Minha equipe e eu atuávamos como consultores internos para assuntos relacionados às metodologias *Lean* e *Agile* e recebemos um pedido para facilitar a revisão anual estratégica de uma diretoria de serviços às operações. À época, a referida diretoria contava com 1.277 colaboradores, divididos entre 52 líderes e 1.225 liderados, distribuídos em 31 unidades separadas geograficamente.

O diretor da área apresentou uma questão central para a revisão estratégica daquele ano: "o que podemos fazer para acabar com a diretoria?". Inicialmente, nossa área não possuía em seu catálogo um método para lidar com esse tipo de demanda. Geralmente, as facilitações de planejamento estratégico assumiam um caráter de manutenção dos bons resultados ou de elevação do padrão. Esse pedido fez a equipe concluir que o modelo de facilitação apresentava uma lacuna para a empresa como um todo, visto que o cenário indicava a possibilidade de surgirem exigências semelhantes em outras diretorias da empresa.

Para tratarmos a questão da insuficiência das metodologias disponíveis até o momento em nossa área, exploramos um *canvas* chamado *Five Bold Steps*, que já usávamos no exercício de *Hoshin Kanri*, e adotamos o planejamento estratégico por cenários, juntamente com técnicas e ferramentas que aprendi em um treinamento de *foresight*. Com isso, o programa de excelência da empresa incorporou em suas metodologias de planejamento e desdobramento da estratégia essa composição proposta por nossa área.

O problema central era a ausência de uma metodologia capaz de responder sistematicamente se a extinção da diretoria representava o melhor cenário para a empresa ou se o departamento ainda mantinha relevância estratégica para a empresa em sua estrutura atual.

A evidência principal deste relato técnico é de natureza qualitativa. Trata-se de um relatório em PowerPoint, com 153 slides, elaborado ao longo da revisão estratégica do ano-safra 2024/2025, que descreve todos os passos e resultados do exercício de planejamento estratégico da diretoria. Esse material, junto com os demais registros descritos no método, foi analisado por meio da reconstrução cronológica e temática da intervenção, considerando o problema, as ferramentas, os mecanismos e os resultados. O trabalho gerou ainda, como produto, um novo procedimento para o *Hoshin* no programa de excelência, que serviu como evidência de atingimento de metas internas à nossa área.

4.2 Tipo de Intervenção e Mecanismos Adotados

Ao recebermos do diretor da área o pedido de facilitação do exercício de *Hoshin*, entramos em uma série de alinhamentos com todos os seus gerentes diretos. Nossa área seguia um fluxo padrão de consultoria interna, do entendimento da demanda ao encerramento, e, no caso da diretoria, a etapa de aprovação da solução proposta levou muito mais tempo do que costumávamos demandar.

A diretoria seguia rigorosamente o programa de excelência, por ser uma área que suportava os vários processos das operações. A diretoria realizava o exercício de *Hoshin* do programa de excelência, inspirado no 5YP (*Five-Year Plan*), utilizado pela diretoria desde o ano-safra 2021/2022. Eram estabelecidas metas para os cinco pilares estratégicos da diretoria: Inovação, Foco no Cliente, Pessoas, Competitividade e SSMA (Saúde, Segurança e Meio Ambiente). Cada um dos pilares possuía uma ou mais metas de longo prazo, distribuídas ao longo desses cinco anos.

Avaliando o pedido feito pelo diretor da área e observando como a diretoria vinha realizando seu exercício de *Hoshin*, entendemos que o modelo atual não era mais suficiente para atender ao nível de desafio que havíamos recebido. As metas seguiam uma lógica de manutenção, com incrementos discretos em algumas delas, e outras se assemelhavam mais a um indicador de desempenho do que a uma meta estratégica. Em avaliação conjunta em pares, percebemos que toda a forma com que a diretoria vinha conduzindo o *Hoshin* não seria adequada para o ano seguinte, e nossa conclusão foi a de que teríamos que refazer do zero todo o planejamento estratégico da área. Em nossa concepção, esse planejamento parte desde o estabelecimento de uma visão de longo prazo até o plano tático para o ano-safra 2024/2025.

Ao apresentarmos nossa proposta ao diretor e aos seus gerentes diretos, precisamos retomar a explicação completa das etapas em pelo menos três oportunidades até obtermos a aprovação. Essa resistência inicial era compreensível: antes da nossa chegada, o exercício se limitava a revisar as metas do 5YP anterior, avaliar avanços e definir o plano do próximo ano. Nossa abordagem substituía essa lógica incremental por uma exploração estruturada de futuros, o que exigia dos gerentes um investimento de tempo e de raciocínio muito maior do que estavam habituados. Essa mudança aumentou significativamente a quantidade de horas investidas na execução do exercício do ano-safra seguinte, como veremos ao longo deste relato.

Nossa equipe decidiu que, para o *Hoshin* da diretoria, as seguintes atividades macro seriam realizadas:

- Aprender
- Projetar
- Planejar

Elas não seriam necessariamente seguidas em uma sequência rígida. As atividades (1) Aprender e (2) Projetar seguiriam em paralelo, e a etapa (3) Planejar aguardaria a conclusão das duas para ser iniciada.

4.2.1 Aprender

Aprender consistiu em fazermos uma análise detalhada dos principais indicadores de desempenho atuais da diretoria, suas metas e outras informações que eram importantes para a operação e que ainda não estavam bem sistematizadas no formato de indicadores. Utilizamos uma dinâmica em grupo chamada CSD (certezas, suposições e dúvidas) com o diretor e seus diretos, para que obtivéssemos suas percepções individuais sobre as informações que eram utilizadas para tomada de decisão no dia a dia da diretoria como um todo. O objetivo que tínhamos como time era entender de forma ampla o contexto da diretoria, e o CSD ajudou na leitura desse contexto. O time colocou todos os seus indicadores em um board digital e classificou, sobre cada um deles, o que tinha como certeza em relação aos dados, as suposições

mais subjetivas, nas quais suas opiniões pessoais eram trazidas à tona, e as dúvidas, questões para as quais as pessoas não sabiam a resposta.

Essa etapa do exercício de *Hoshin* nos deu muitas informações não apenas para a nossa área, que tinha o interesse de conhecer mais sobre a diretoria, mas também para o próprio diretor e seus diretos. Ficou evidenciado no CSD que o time tinha muito mais dúvidas e suposições do que certezas. Nosso time coletou todos os cartões e entrou em um trabalho de síntese deles. Essa síntese serviu para que disparássemos 13 pesquisas distintas dentro da diretoria, das quais 10 foram concluídas nesse trabalho.

Cada uma das pesquisas tinha um tema, que chamamos de oportunidade de pesquisa, uma pergunta de pesquisa e uma sugestão de execução. Cada pesquisa ficou sob a responsabilidade de um membro do time, incluindo nossa área, com prazo de um mês para ser finalizada.

4.2.2 Projetar

Projetar foi a etapa em que trabalhamos com o planejamento por cenários e algumas práticas de *foresight*. Para iniciar a atividade, decidimos de forma conjunta deixar a questão central inicialmente trazida pelo diretor da área em um tom mais positivo para o time. Ao invés de "o que podemos fazer para acabar com a diretoria?" nossa questão central foi: "O que nossos clientes estarão dispostos a pagar pelos serviços da diretoria?". Essa questão central foi o ponto de partida para nosso trabalho e direcionou todos os nossos esforços para tentar respondê-la durante a fase Projetar. Iniciamos a busca por sinais de mudança, utilizando o *framework* STEEP (Social, Technological, Economic, Environmental and Political). O STEEP foi fundamental para que buscássemos uma visão mais ampliada dos sinais de mudança para uma área que praticamente prestava serviços a uma operação industrial. Queríamos que o diretor e seus gerentes ampliassem sua percepção sobre a própria área, por meio de uma pesquisa estruturada de sinais que trouxesse informações relevantes para o contexto deles, dado o trabalho de síntese contextual realizado na etapa Aprender.

Como a atividade de pesquisa era muito trabalhosa e nosso tempo era relativamente curto para o exercício de *Hoshin*, contratamos uma consultoria para realizar a pesquisa de sinais conosco, e que permaneceu como suporte durante todo o exercício. Cada sinal que encontrávamos precisava estar em um slide trazendo as seguintes informações: dimensão do STEEP, uma breve descrição e a data do sinal de mudança, uma interpretação do sinal, os possíveis impactos na diretoria e a fonte da informação. Todas essas informações da pesquisa foram consolidadas e apresentadas para todos.

Durante a apresentação dos sinais coletados em pesquisa ao diretor e aos gestores, eles foram instruídos a trazer, em suas visões individuais, quais eram as forças motrizes que poderiam impactar a diretoria no longo prazo. Após essa atividade, cada pessoa leu seus cartões e partimos para o movimento de agrupamento desses cards, de acordo com sua semelhança. Esse momento servia para identificarmos as forças motrizes que o diretor e seus gerentes tinham percebido e que convergiam entre eles. Essa etapa, que chamamos de "clusterização", reduziu a quantidade de cards do grupo, além de nos permitir nomear melhor a força motriz.

Finalizada a clusterização, criamos uma matriz de impacto versus previsibilidade. Essa matriz serviu para discutirmos, a partir dos cards já clusterizados e renomeados, o nível de previsibilidade que tínhamos em relação a cada força motriz e o impacto que ela teria para a diretoria. A intenção dessa atividade era descobrir quais eram as "incertezas críticas", ou seja, as forças motrizes situadas no quadrante de baixa previsibilidade e alto impacto. Nesse momento, dois itens foram selecionados como incerteza crítica: a perda de escopo de atuação da diretoria na empresa e a retenção de talentos.

Esse ponto da atividade foi crítico para o desenvolvimento dos cenários, pois as duas incertezas críticas são os eixos que sustentaram sua criação. Com as incertezas estabelecidas de forma consensual, criamos os eixos, que formam uma espécie de cruz, conforme a Figura 1. Na linha horizontal, ficou a perda de talentos no ponto esquerdo e a retenção de talentos no ponto direito. Na linha vertical, tivemos no ponto inferior a perda de escopo e no ponto superior o ganho de mais escopo. Cada quadrante forma um cenário: o Cenário 1, no quadrante superior esquerdo, era aquele em que ganhávamos mais escopo da área, mas perdíamos os talentos; o Cenário 2, no quadrante superior direito, era aquele em que, além de ganhar mais escopo de atuação, a diretoria ainda conseguiria reter os talentos; o Cenário 3, no quadrante inferior esquerdo, era aquele em que a diretoria perdia escopo e também não conseguia reter os talentos; e o Cenário 4, no quadrante inferior direito, era aquele em que reteríamos os talentos, mas, ao mesmo tempo, a diretoria perdia escopo de atuação.

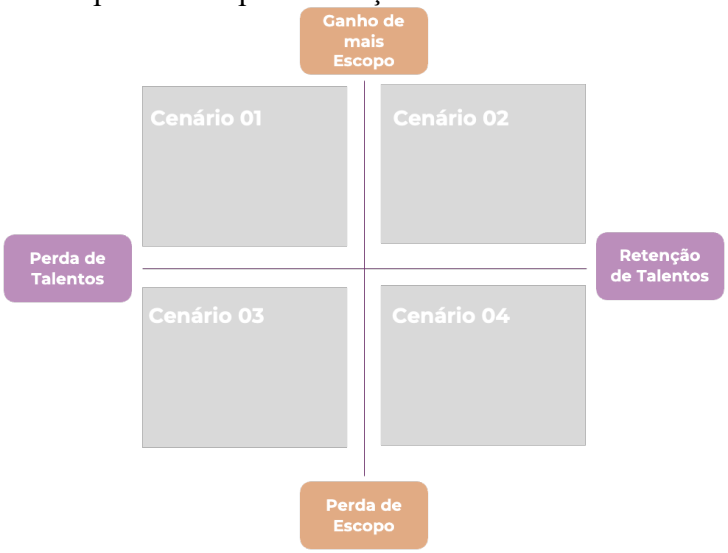


Figura 1
Matriz de cenários da diretoria a partir das incertezas críticas de escopo e talentos
Nota. Elaborada pelo autor (2026).

Com os eixos claros e acordados, dividimos aleatoriamente os participantes do exercício de *Hoshin* em quatro grupos, e cada grupo ficou responsável por elaborar um cenário. Pedimos que cada grupo, assim que terminasse de se reunir, desse nome ao seu cenário, utilizando nomes de séries ou filmes. O Cenário 1 se chamou "The Walking Dead", o Cenário 2 "Tropa de Elite", o Cenário 3 "Titanic" e o Cenário 4 "Alice no País das Maravilhas". Cada grupo precisou elaborar, em seu respectivo cenário: (1) o que acontecia naquele cenário, ou seja, como era aquele mundo nos aspectos sociais, políticos, ambientais, tecnológicos, educacionais e culturais; (2) qual era o impacto do cenário para a diretoria, o que ele trazia de positivo e de negativo para a área na empresa; (3) quais eram os sinais de aviso, os indicadores que sinalizariam à diretoria que o cenário poderia estar se concretizando; e (4) quais seriam as estratégias que a diretoria deveria adotar caso aquele cenário se concretizasse.

Após a elaboração de cada etapa da construção dos cenários, cada representante de grupo apresentou o relato de um cenário possível. Um ponto muito importante nessa etapa é que absolutamente nenhum cenário poderia ser impossível de se concretizar; caso aparecesse um caso não factível, ele seria descartado, o que não aconteceu. Foi exatamente nesse momento que recolhemos todas as estratégias solicitadas na elaboração dos cenários (item 4) e identificamos as estratégias robustas, ou seja, aquelas que, independentemente do cenário, faziam sentido para o diretor e para os gerentes. Descobrimos que, mesmo com os grupos separados fisicamente durante a elaboração, duas estratégias estavam presentes nos quatro cenários e outras duas apareciam em três deles. Essas quatro foram as estratégias robustas

escolhidas pelos gerentes e pelo diretor: (1) o desenvolvimento e a capacitação dos colaboradores e gestores; (2) a otimização e inovação de quatro processos críticos da diretoria; (3) a implementação de estratégias de reconhecimento, remuneração e diversidade; e (4) a exploração e implementação de novos escopos de negócios.

Com isso, a fase Projetar foi finalizada. O que foi importante para nós nessa etapa é que tínhamos uma leitura do que vinha acontecendo com a diretoria, construída a partir das atividades contidas na fase Aprender, e havíamos feito um vislumbre do futuro na fase Projetar. Reuníamos, assim, informações suficientes para começar a fase Planejar.

4.2.3 Planejar

A fase Planejar, dentro do contexto deste relato técnico, era a mais esperada, pois o diretor e os gerentes aguardavam o desdobramento de tudo o que haviam elaborado. Até esse momento, já tínhamos um relatório em PowerPoint com 148 slides, de um total de 153 que finalizaríamos ao fim do exercício, e ainda não havíamos iniciado o planejamento para o próximo ano-safra. O trabalho começou com uma avaliação criteriosa da visão de longo prazo da diretoria. Existia uma visão já consolidada, que inclusive estampava paredes e portas de vidro, e estava presente em todas as apresentações estratégicas e táticas da diretoria como um todo. Não era, portanto, uma decisão simples mudar a visão de longo prazo, mas, dado todo o estudo realizado nas fases Aprender e Projetar, os gerentes e o diretor entenderam que ela precisaria ser revisada.

A visão anterior da diretoria era "Ser referência e reconhecido como o melhor serviço de suporte às operações, oferecendo processos competitivos de forma integrada, sustentável, com impacto positivo na sociedade" e, após a revisão, ela ficou "Entregar serviços de excelência e soluções simples para que os negócios mantenham a energia em seus objetivos". O diretor e os gerentes decidiram por uma visão de longo prazo que dialogasse melhor com um público de origem mais simples, que muitas vezes não entendia alguns termos presentes na primeira versão. Optaram também por um texto mais curto e mais fácil de ser lembrado. Essa passou a ser a nova versão dos anseios de longo prazo da diretoria.

Outro aspecto que entrou em revisão foram os "passos ousados", os bold steps necessários para alcançar essa visão de longo prazo. Antes, eram cinco: (1) fortalecer a cultura, SSMA, Excelência e orgulho; (2) definição de estrutura, com as pessoas certas nos lugares certos, e instalações; (3) tecnologia e inovação; (4) novos escopos; e (5) comunidade. Após a revisão, os passos para alcançar a nova visão de longo prazo passaram a ser quatro: (1) revisão do escopo atual; (2) cadeia de valor; (3) reconhecimento; e (4) absorção de novos negócios. O leitor atento perceberá que, na revisão, os passos foram reduzidos para quatro, e não cinco, como esperado pelo *Five Bold Steps*. Essa foi uma decisão consciente da diretoria, pois entenderam que os quatro passos descritos seriam suficientes para alcançar a nova visão de longo prazo.

Nos passos ousados anteriores, havia uma lista que não estava mais fazendo sentido para a diretoria, e nossa proposta foi que eles considerassem esses passos ousados como saltos qualitativos que a diretoria deveria dar. Após a conclusão de cada passo ousado, seria como se a diretoria superasse o estágio anterior. Esses passos implicariam a transformação da diretoria até que fosse alcançada a sua visão de longo prazo.

Ainda dentro desses passos ousados, precisaríamos entender como poderíamos realizar o seu planejamento. Mesmo com a visão de longo prazo estabelecida e com os passos necessários para que ela fosse realizada, ainda faltava um plano tático que pudesse materializar todo esse esquema estratégico. Foi aí que trouxemos mais uma ferramenta do *foresight*, chamada *three horizons*. A ideia central desse *framework* era a de transformarmos a visão de longo prazo e os passos ousados em planos claros para a concretização desse futuro. Para essa

atividade, colocamos em um quadro físico a visão de longo prazo e os passos ousados em cards e, olhando para o próximo ano-safra que se iniciaria, definimos quais eram as ações que deveríamos executar para cada passo ousado.

Seguindo a lógica do *three horizons*, definimos a seguinte distribuição de esforços para o próximo ano-safra:

(a) a maior parte dos esforços no primeiro e no segundo passo ousado, com ações de revisão do escopo atual da diretoria, na qual se decidiria como deveria ser a atuação da diretoria junto aos clientes, e o início do mapeamento de fluxo de valor de alguns processos críticos que estavam com muita ineficiência;

(b) o terceiro passo teria seu estudo iniciado, com o entendimento de como a diretoria era reconhecida hoje na empresa;

(c) o quarto passo seria apenas uma reunião que o diretor teria com as áreas de negócio, para entender se havia a oportunidade de virem novos negócios para a diretoria no longo prazo.

Essas ações foram todas endereçadas para um responsável na diretoria.

O *framework three horizons* foi utilizado mais como inspiração para a construção do futuro da diretoria, e aqui já começamos com as práticas de desdobramento da estratégia que eram utilizadas para o exercício de *Hoshin*. Começávamos a transformar as ações de longo prazo em planos mais específicos, olhando para um todo estratégico organizado, ao mesmo tempo em que, no próximo ano-safra, já iniciávamos a construção de nosso futuro desejado.

Por último, a revisão final foi a dos novos pilares que sustentariam toda a estratégia. Antes, eram cinco pilares: (1) inovação; (2) foco no cliente; (3) pessoas; (4) competitividade; e (5) SSMA. Após a revisão, os pilares que ficaram definidos, que também podem ser entendidos como valores, foram quatro: (1) respeito pelas pessoas; (2) segurança; (3) excelência operacional; e (4) sucesso dos clientes.

A diretoria decidiu que continuaria com o 5YP, mas baseado em todas as informações geradas pelas etapas anteriores do exercício de *Hoshin*. Descobrimos, na fase Aprender, que algumas das métricas acompanhadas precisavam ser reformuladas e outras precisariam ser elaboradas. Com base na revisão das metas, partimos para as práticas de desdobramento da estratégia, ou seja, o momento em que pegamos a visão de longo e de médio prazo e começamos a traduzi-la em ações mais práticas para os demais times. Esse desdobramento aconteceu em uma reunião presencial, na qual todos puderam ter contato com o que havia sido revisado pelo diretor e seus gerentes. A partir daí, iniciou-se um processo de elaboração conjunta de projetos, PDCAs (Plan-Do-Check-Act) e pequenos Kaizens, conectados à estratégia da diretoria.

Ao término do exercício, a pergunta que provocou todo esse trabalho deixou de existir, a partir do momento em que ressignificamos a questão central do *Hoshin* durante a revisão da estratégia. A pergunta só apareceu novamente em um único slide na apresentação da reunião presencial com o diretor, os gerentes e os coordenadores da diretoria. Ela surgiu apenas para contextualizar o motivo de todo o trabalho que fizemos. A diretoria continuou relevante para a empresa, sua estratégia foi comunicada para os clientes dos serviços às operações, e o vice-presidente que fez a provocação ao diretor aprovou a revisão estratégica do ano-safra 2024/2025.

4.3 Resultados, Análise e Confronto com a Teoria

O resultado que tivemos no final foi um alinhamento em relação às ambições de longo prazo da diretoria, agora revisadas, e a decisão de que a diretoria deveria continuar relevante para a empresa, mas não da forma como vinha seguindo. A leitura do contexto, mais forte na fase Aprender, mostrou ao diretor que vários aspectos da gestão que, em sua opinião, estavam claros para todos, no final não estavam. Havia alguns indicadores que eram reportados há anos e que ninguém havia questionado até aquele momento. Dessa forma, o exercício de *Hoshin*

daquele ano serviu para que o diretor e seus gerentes analisassem, em conjunto e de forma crítica, suas crenças sobre a forma como vinham fazendo a gestão da diretoria.

Inicialmente, havia um certo receio em mudar a visão e os pilares que a sustentavam, por conta dos elementos visuais que estavam estampados em várias unidades da empresa. Contudo, ao final, o diretor e seus gerentes concluíram que, além dos aspectos visuais, os indicadores de desempenho, as metas estabelecidas, o sistema de excelência que estava em andamento e até o posicionamento perante os clientes precisavam ser revisados, e essa recomendação foi construída por eles mesmos.

O trabalho foi denso e o prazo não estava a nosso favor. Em vários momentos, tivemos que gerenciar as expectativas do diretor, pois o ano-safra estava se iniciando e já existia um evento marcado com toda a liderança da diretoria em um espaço externo. Lideranças de vários estados já tinham hotel e passagens aéreas reservados, e havia uma preocupação com o não cumprimento do prazo de todas essas atividades, mas eles confiaram na facilitação e nossa área foi rigorosa no atendimento dos prazos. Fizemos um cronograma com todos os passos para a facilitação do *Hoshin* e o seguimos com rigor. Três pesquisas que foram endereçadas acabaram não sendo concluídas pelos seus responsáveis, e decidimos que o exercício poderia ser seguido sem essas informações.

Outro ponto importante de mencionar é que as fases de Aprender e Projetar seguiram um tempo de execução relativamente confortável, mas a fase Planejar acabou sendo um pouco mais acelerada. Isso se deu pelo prazo apertado, pelas mais de 200 horas estimadas que já tínhamos investido no exercício, diferentemente das 16 horas que geralmente dedicávamos a esse tipo de trabalho, e pela quantidade de material que já tinha sido elaborado. Ainda assim, ao final, o exercício não teve maiores prejuízos por conta dessa aceleração.

No início, o planejamento por cenários veio como uma ferramenta para responder à questão provocadora do vice-presidente para o diretor, mas, ao final, o exercício serviu para uma leitura aprofundada da situação atual e um vislumbre sobre o futuro, para que toda a estratégia fosse revista. Segundo Schwartz (1991/2006, p. 61), "as pessoas reconhecem a verdade numa descrição de eventos futuros. A história ressoa de alguma forma com o que já sabem, depois os conduz, com aquela ressonância, a reperceber o mundo". Todo o trabalho desenvolvido permitiu que os participantes do exercício, por meio dos futuros possíveis encontrados nos cenários, analisassem a prioridade dos seus projetos em andamento.

As estratégias robustas, por sua vez, fizeram com que a decisão sobre o que priorizar no ano-safra tivesse justificativa suficiente para o vice-presidente, o diretor, os gerentes, os coordenadores, os colaboradores e os clientes. Segundo Van der Heijden (2005/2009), o processo de planejar por cenários poderia ser comparado a um túnel de vento para testar aviões, e as estratégias elaboradas foram testadas enquanto discutíamos cada uma delas. Utilizar os cenários elaborados para a tomada de decisão atendeu além do que esperávamos, até por conta das outras práticas de *foresight* adotadas durante a facilitação. Nenhuma prática, porém, foi colocada de forma arbitrária: todas serviram para resolver algum problema que apareceu durante o trabalho.

O *foresight* reúne uma variedade de métodos para estudar o futuro (Paasi et al., 2026), e o STEEP foi a ferramenta que nos apoiou na pesquisa de sinais de mudança, combinado ao *three horizons*, outra ferramenta de *foresight*. O *three horizons* foi fundamental para priorizarmos as iniciativas da diretoria nos três horizontes de tempo para o ano seguinte. O STEEP serviu para que todos que participaram da facilitação pensassem além do escopo de atuação da própria diretoria. Assim que começamos a etapa de pesquisa, algumas ideias surgiram de assuntos a serem pesquisados, mas logo houve a ampliação para outros temas, e isso mudou a forma como todos estavam enxergando o futuro. A combinação dessas

ferramentas numa mesma intervenção evidenciou, na prática, a amplitude metodológica que caracteriza o *foresight*.

5 Conclusões/Considerações finais e contribuições

Ao término do trabalho, houve a sensação dos participantes de que estavam preparados para continuar com a diretoria, mas não da forma com que ela estava se portando perante os clientes e da forma com que buscavam a excelência nas operações. Nossa área, ao término do trabalho, recebeu uma avaliação muito boa da consultoria que prestou. Na reunião presencial com toda a liderança, o diretor expôs a todos que ele e um dos gerentes estavam desconfiados sobre a escolha de se fazer um exercício de *Hoshin* com tantas sessões. Ao final, ele disse que o exercício deu muita clareza a ele e a todos os gerentes de que o trabalho com cenários foi extremamente rico para a diretoria.

Tivemos a constatação de que o restante das outras diretorias se beneficiaria com esse tipo de consultoria dentro da empresa, pois, no cenário atual de muita complexidade no momento de se definir uma estratégia, olhar para 2, 4, ou até 8 cenários poderia ser de suma importância. O *foresight* está evoluindo e em constante transformação. Preparar a empresa para lidar com exercícios dentro do tema futuros pode aliviar a preocupação de empresas e até mesmo de áreas em relação à falta de previsibilidade sobre o futuro. Van der Heijden (2005/2009) já dizia que a intenção de trabalhar com cenários não é a de prever o futuro, e sim explorar histórias futuras factíveis.

Outro aspecto que julgo relevante trazer é o de que existia uma pressa para que saíssemos das fases Aprender e Projetar o quanto antes. Tivemos a sensação, em vários momentos, de que eles não tinham paciência para algumas discussões e queriam simplesmente terminá-las. Inclusive, como já foi informado anteriormente, alguns gerentes não fizeram a pesquisa que tinha sido endereçada para eles, e entendemos que essa atitude era de baixo engajamento desses gestores, haja vista que, durante algumas sessões online, a participação deles era muito baixa. A partir dessa constatação e pelo desafio de tempo, decidimos que todas as demais sessões seriam presenciais, para garantirmos que todos os presentes estavam de fato focados na atividade e não em uma situação multitarefa.

As principais limitações deste trabalho foram as seguintes: três das treze pesquisas não foram concluídas pelos responsáveis; a fase Planejar foi acelerada pelo prazo do ano-safra; o relato cobre uma única diretoria, o que restringe a generalização; a reconstrução foi feita por quem facilitou o exercício, posição de observador participante que pode introduzir viés; e não houve acompanhamento posterior à safra para verificar se a estratégia revisada se sustentou.

O objetivo deste relato era analisar como a integração entre planejamento por cenários, foresight e Hoshin Kanri apoiou a revisão e o desdobramento da estratégia da diretoria em contexto de incerteza. Entendo que ele foi atingido. Ao reconstruir a experiência e confrontá-la com a literatura, consegui identificar o papel de cada corpo teórico no exercício: os cenários de Schwartz (1991/2006) e de Van der Heijden (2005/2009) sustentaram a exploração de futuros alternativos e a construção das estratégias robustas; as ferramentas de foresight reunidas por Paasi et al. (2026) ampliaram a pesquisa de sinais e a priorização dos horizontes de tempo; e o Hoshin Kanri (Silveira et al., 2017) deu foco, alinhamento e rotina de gestão ao que havia sido revisado. Essa análise mostrou que a contribuição das três abordagens não foi somada, e sim encadeada, e que o resultado prático, a manutenção da diretoria sob termos estratégicos revisados, decorreu desse encadeamento.

Para outras organizações que enfrentem situações semelhantes, a recomendação que deixo é a de não tratar a revisão estratégica como um ajuste de metas quando a própria existência da área está em questão, e sim reservar tempo para explorar futuros alternativos antes de definir

o norte. Isso custa caro em horas, como o exercício mostrou, e exige patrocínio explícito da liderança para sustentar as sessões até o fim. Como desdobramentos deste relato, sugiro três caminhos: um relato de replicação do método em outra diretoria; um relato de continuidade avaliando o que sobreviveu do plano nas safras seguintes; e uma comparação entre o exercício anterior, baseado no 5YP, e o novo modelo integrado.

Declaração de Uso de Inteligência Artificial

Em conformidade com a Política de Uso de IA dos programas de pós-graduação aos quais estou vinculado e com a Política sobre Uso de Inteligência Artificial Generativa do evento, declaro que este trabalho utilizou a ferramenta de IA Claude (Anthropic), modelos Opus 4.8, Fable 5 e Opus 5, entre maio e agosto de 2026, no contexto da redação deste relato técnico. O uso restringiu-se a tarefas auxiliares: revisão gramatical e de regência, verificação e formatação das referências no padrão APA, padronização de legendas e da nomenclatura das seções, e devolutiva crítica sobre a estrutura do texto em relação ao protocolo adotado. A autoria intelectual, a concepção do trabalho e as decisões sobre o conteúdo final são exclusivamente humanas, e assumo total responsabilidade pelo conteúdo apresentado.

Referências

Paasi, J., Valkokari, K., & Suominen, A. (2026). Collaborative foresight: Major research trajectories and future research agenda. *Futures, 177*, Article 103784. https://doi.org/10.1016/j.futures.2026.103784

Schwartz, P. (2006). *A arte da visão de longo prazo: Caminho para um insight estratégico para você e sua empresa* (L. F. M. Esteves, Trad.; 4ª ed.). BestSeller. (Obra original publicada em 1991).

Silveira, W. G., Pinheiro de Lima, E., Gouvea da Costa, S. E., & Deschamps, F. (2017). Guidelines for Hoshin Kanri implementation: Development and discussion. *Production Planning & Control, 28*(10), 843–859. https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1325020

Van der Heijden, K. (2009). *Planejamento por cenários: A arte da conversação estratégica* (C. Bazán & R. L. Sardenberg, Trads.; 2ª ed.). Bookman. (Obra original publicada em 2005).