

PLANEJAMENTO DE CENÁRIOS PROSPECTIVOS: UM BREVE DEBATE SOBRE AS ABORDAGENS METODOLÓGICAS EXISTENTES

Área Temática: Estratégia em Organizações

AUTORA

JULIANA BITTAR DE SOUZA

Universidade de São Paulo

bittarjuliana@gmail.com

RESUMO

Em tempos de competição cada vez mais acirrada e mudanças abruptas, a necessidade das empresas por ferramentas que auxiliem a tomada de decisão diante de incertezas é cada vez maior, bem como a necessidade de oferecer consistência estratégica entre os diferentes modelos mentais de seus colaboradores. O planejamento de cenários prospectivos é uma ferramenta que possibilita um novo tratamento da incerteza no cotidiano das empresas, introduzindo um pensamento estratégico com foco no longo prazo que é essencial para o sucesso da organização em ambientes dinâmicos e competitivos. Cenários são enredos consistentes que auxiliam na visualização das alternativas de futuro, permitindo uma certa antecipação aos fatos à medida que tenta identificar os principais autores e variáveis, seus objetivos e desdobramentos em relações de causalidade. Este artigo propõe um estudo sobre as principais metodologias de cenários prospectivos e um breve debate teórico sobre as principais correntes de pensamento na literatura, abrindo campo para novas pesquisas sobre o tema, sobre sua aplicabilidade e sobre as diferentes linguagens que se configuram nas diferentes abordagens.

Palavras-chave: Cenários Prospectivos, Planejamento Estratégico, Visão de longo prazo.

ABSTRACT

In times of more aggressive competition and abrupt changes, the need of enterprises for tools that can help them on decision making under uncertainty gets greater, as well the need of providing strategic consistency for the mental model of their workers. Scenario planning is a tool that enables a new approach on uncertainty on people's daily routine, introducing them to strategic thinking with focus on long term which is essential for the success of organization in dynamic and competitive environments. Scenarios are entanglements that help managers on the view of future alternatives, enabling them to anticipate to the facts as they attempt to identify the major actors and variables, their objectives, consequences and the existing causability connections. This article proposes a study about the main approaches on scenario planning, their applicability and a debate about the different languages that present the different approaches.

Key-words: Scenario Planning, Strategic Planning, Long-term view.

1. INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, a partir dos anos 60 mais especificamente, tem sido observado um fenômeno de crescimento e transformação do comércio internacional. Observa-se uma nova era de maior complexidade com uma diversidade de contextos e interconexões sem precedentes (CASTELLS, 1999).

A economia industrial passa então a ser informacional segundo Manuel Castells (CASTELLS,1999), uma economia que funciona como uma unidade em tempo real e em escala planetária. Neste contexto, o que diferencia a economia informacional e globalizada da economia industrial são basicamente quatro pontos: A divisão na organização dos mercados na economia global; transformações que interagem com a evolução tecnológica, mas que são precedentes a esta; flexibilidade na produção, gerenciamento e marketing; administração do conhecimento e processamento de informações essenciais. Neste contexto de novos desafios, tornaram-se elementos fundamentais na economia global o mercado financeiro, o comércio internacional, a produção internacional, o desenvolvimento científico e tecnológico e a mão-de-obra especializada.

É nesta dinâmica da economia global que está inserida a concorrência global dela engendrada com as empresas em rede, multinacionais e transnacionais como principais atores nesta arena. Mesmo as empresas nacionais, pequenas e médias, ainda não internacionalizadas, enfrentam as conseqüências de uma época em que as incertezas são cada vez maiores. Para a sobrevivência nesta arena de mudanças bruscas, volatilidade e imprevisibilidade, empresas de todos os portes necessitam de agilidade, rapidez para administrar o fluxo de informações para compreender o ambiente que a cerca, seus atores e suas inter-relações e, assim, posicionar-se de forma mais competitiva.

Gerenciar a incerteza torna-se problema fundamental no processo de tomada de decisão dos administradores. Como fazer escolhas priorizando a inovação e sustentando a competitividade e sustentabilidade estratégicas da empresa? Antecipar o futuro traria muitas respostas para muitas dúvidas dos administradores e da humanidade como um todo. A vontade de conhecer o futuro é antiga conhecida por todos, desde os oráculos até as obras da literatura de ficção científica. Prever o futuro não é possível, mas há uma ferramenta fundamental se a necessidade é o pensamento e planejamento de longo prazo, são os cenários prospectivos.

Na definição de Porter:

“Cenários são visões parciais e internamente consistentes de como o mundo será no futuro e que podem ser escolhidas de modo a limitar o conjunto de circunstâncias que podem vir a ocorrer” (PORTER,1985)

Depois de elaborados os cenários a empresa pode optar por avaliar em que cenários apostar, perceber como se comportar estrategicamente se cada um dos cenários ocorrer, manter uma certa flexibilidade (para limitação de recursos), além dos benefícios que o processo de cenários traz à agenda de Planejamento Estratégico da empresa. (PORTER, 1985).

Há diversos teóricos da área de pesquisa que ficou conhecida como *Future Studies* e *Foresight*, áreas das quais cenários prospectivos são objetos de estudo. Mais consistentes que as previsões, cenários não podem e não têm como intenção predizer o futuro, pois este é múltiplo e incerto. Ao contrário, cenários são enredos, descrições imaginárias de qual seria a situação se acontecessem certos fatos possíveis. É o processo pelo qual os tomadores de

decisão, baseados em uma série de variáveis relevantes, tomam contato com futuros plausíveis que de outra forma não enxergariam. O método de cenários auxilia os tomadores de decisão na necessidade fazer escolhas hoje, com uma compreensão dos seus possíveis desdobramentos no futuro (SCHWARTZ,1991).

Cenários também representam uma inovação estratégica do processo de elaboração de cenários em si no âmbito da aprendizagem organizacional e até mesmo na ampliação da percepção de longo prazo, esta um obstáculo à concorrência quando deficiente. Michel Godet, teórico da chamada Escola Francesa de Prospectiva, destaca o processo de cenários como uma curva de aprendizagem nas organizações que deve ser alcançada com paciência, preparação e persistência e transmissão de know-how para as diversas gerações (GODET,2004).

O processo de elaboração de cenários serve para que auxiliar as pessoas, e organizações que representam, a “pensar diferente”, de forma a não confirmar o senso comum ao traçar os caminhos em direção a uma meta traçada. Nas palavras de Godet:

“(…) For prospective, the future is the fruit of desire, in other words, a dream that motivates present action and drives reality towards a desired future. (...)” (GODET, 2004)

Na eliminação de “clichês corporativos”, Godet ainda nos fornece um exemplo específico à internacionalização de empresas, o mito do tamanho crítico. Muitas empresas que desejam se internacionalizar não o fazem por não considerarem ter o tamanho necessário para tal. O autor nos esclarece que a pergunta certa a se fazer refere-se à quão lucrativa é a companhia no tamanho que está no presente. A necessidade de se enxergar a empresa como ela é no presente parece óbvia a um primeiro momento. No entanto, há certos modelos mentais dos dirigentes que devem ser desvendados e posteriormente, desconstruídos e reconstruídos através do processo de cenários, principalmente ao tratar-se do ambiente internacional, tido como obscuro e complexo, em contraste ao ambiente doméstico. (GODET,2006)

Em um caso elaboração de cenários no auxílio ao processo de manutenção de IDE, Ringland cita o caso da Morgan Stanley, empresa global especializada em administração de investimentos, no Japão em 2002. Já instalada no Japão desde 1970, diante da ameaça de recessão que pairava sobre o Japão em 2002, a empresa teve que se dedicar a responder a pergunta: “É tempo de investir mais no Japão, manter o ritmo dos investimentos ou retirar definitivamente os recursos do país? O processo de Cenários trouxe à tona uma oportunidade que as tão faladas ameaças de recessão obscureciam. O Japão tem uma das mais altas taxas de poupança do mundo e o menor retorno do mundo, o que faz do país um dos melhores para investimentos bancários (RINGLAND,2006).

Outra experiência recente do Grupo Shell é o Relatório Mobilidade 2030 (Mobility 2030). Parte do Projeto Mobilidade Sustentável, é resultado dos esforços coletivos de 200 especialistas de 12 indústrias do segmento de transportes, normalmente competitivas entre si. Com foco no transporte rodoviário, o relatório confere atenção principalmente às formas de se atingir os objetivos apontados coletivamente através de cenários de referência desenvolvidos no Brasil em conjunto com o IEA (Instituto de Estudos Avançados) e com a consultoria da Global Business Network. Tais cenários elucidam e definem as interações entre variáveis-chave e forças motrizes. Questionando pressupostos e crenças fundamentais, os cenários são desenvolvidos para “alargar o pensamento sobre como o futuro pode ser diferente do presente”, na expectativa de inspirar outras indústrias e *stakeholders* na mesma jornada de sustentabilidade (SHELL CORPORATION, 2008).

O objetivo deste artigo é analisar o estado de arte da metodologia de cenários prospectivos, reunindo os principais autores, pesquisadores e publicações sobre o tema, a fim de estabelecer uma comparação entre as diversas abordagens de cenários, entre autores e

anglo-saxões e franceses, identificando suas principais contribuições, semelhanças e diferenças em termos de posicionamento e aplicabilidade.

2. METODOLOGIA

Este artigo envolveu um estudo das principais correntes teóricas em cenários prospectivos, através de uma revisão bibliográfica de cunho exploratório. Além disso, buscou-se a leitura de artigos sobre o tema em publicações renomadas, buscando-se traçar o estado da arte da metodologia de cenários prospectivos e sua aplicabilidade. Neste tocante ainda foi feita uma leitura dos principais *releases* de grandes corporações e consultorias que utilizam a ferramenta e/ou desenvolvem metodologia, para melhor ilustração do estudo. Em seguida foi feita uma análise comparativa entre as principais metodologias, propondo novos temas de pesquisa na área de Planejamento e Administração Estratégica.

3. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

3.1. A Escola Francesa de Prospectiva

Dentre as diversas correntes de estudo em Cenários, há o método da escola francesa, *La prospective* (método que Godet afirma estar separada do que se convencionou chamar de Future Studies¹). Convencionou-se chamar o método de escola francesa, devido à tradição e diferenciação de abordagem desenvolvida pelos autores franceses. Um dos expoentes desta escola foi Gaston Berger, futurista, industrial, e criador do *Centre de Prospective* na década de 30 e mais tarde estadista do ministro da educação da França. Segundo Michel Godet, também da escola francesa, membro do *Laboratoire d'Investigation em Prospective, Stratégie et Organization* (Lipsor), a era de ouro da Prospectiva na França teve, além de Gaston Berger, outros expoentes como seu colega Bertrand de Jouvenel e Fabrice Roubelat.

Em prefácio ao manual “From Anticipation to Action” de autoria de Michel Godet para a UNESCO Publishing, a atenção que é hoje dada a estudos do futuro pelas corporações é, sem dúvida, interessante, mas é estéril se não vier acompanhada de planos sistemáticos, bem alicerçados, e implementáveis. Que todos nós podemos influenciar o futuro é evidente, mas, mais importante é que os indivíduos estejam cientes desta capacidade de agir para influenciar o futuro, vendo-o como útil ao planejamento estratégico, de forma a maximizar os bons resultados e reduzir os resultados indesejáveis (COATES apud GODET, 1991).

Neste manual, Godet propõe ferramentas que auxiliem a visão de longo prazo dos estrategistas e *insights* sobre como conciliar intuição e razão, elementos essencialmente complementares na prospectiva estratégica. É preciso agir de forma pró-ativa, mas com uma orientação e consciência de onde se pretende chegar, considera que prospectiva é, acima de tudo, uma atitude mental (antecipação e desejo) e comportamento (com imaginação e esperança). A ação na realidade de curto-prazo não tem significado ao menos que seja contextualizada no longo prazo planejado. Isso porque, para Godet, o futuro é a *raison d'être* do presente. (GODET, 1991).

O caminho da antecipação à ação estratégica é trilhado por meio da apropriação, ou seja, quando o pensamento estratégico passa a permear a tomada de decisão, em uma combinação entre o racional e o intuitivo, em que os administradores são capazes de se adaptar com flexibilidade sem perder a orientação estratégica.

¹ Prospectiva para Godet não é a ciência do futuro simplesmente porque o futuro está aberto e incerto. “ (...) Any form of prediction is tantamount to fraud” Michel Godet em entrevista concedida a Philippe Durance, pesquisador associado do Instituto Lipsor, na série *Memory of Prospective* em setembro de 2004.

Para listar a maior quantidade de variáveis (políticas, econômicas, tecnológicas, sociais) dos cenários, processos intuitivos de *brainstorming* e entrevistas experts envolvidos com o problema ou organização em questão são realizados na fase inicial deste método. No tratamento das variáveis, o método de Godet caracteriza-se pelo maior rigor formal nos estudos dos efeitos das tendências através da utilização de instrumentos de análise quantitativa como o Micmac para a identificação de variáveis-chave, Mactor para a análise de jogos de atores, a análise morfológica para a construção de cenários e Smic-Prob-Expert para analisar a plausibilidade dos cenários. (GODET,1991)

O método Micmac é usado para analisar, junto com a matriz de análise morfológica, além do impacto, a difusão dos impactos das variáveis, suas inter-relações ou *feedbacks*, em cadeias enormes de relacionamentos entre variáveis.

O método MACTOR (Matriz de Alianças e Conflitos: Objetivos, Táticas e Recomendações) representa a compreensão das estratégias dos atores envolvidos. Para isso, é necessário que se faça uma observação retrospectiva, a fim de que se possa identificar objetivos, necessidades e posicionamentos dos atores ao longo do tempo, ou seja, a balança de poder configurada no passado. (GODET,1991).

O SmicProbExpert, semelhante ao método Delphi, é um método de impactos cruzados que se utiliza de entrevistas objetivas com um número menor de consultas em relação ao método Delphi, além de, segundo Godet, eliminar a subjetividade do processo. Mas há limitações de representatividade do futuro para amostras pequenas, mas pode servir ao cenarista como uma idéia de quais são as variáveis-chave. (GODET,1991).

A figura 1 a seguir representa as fases do processo de prospecção de cenários de Michel Godet.

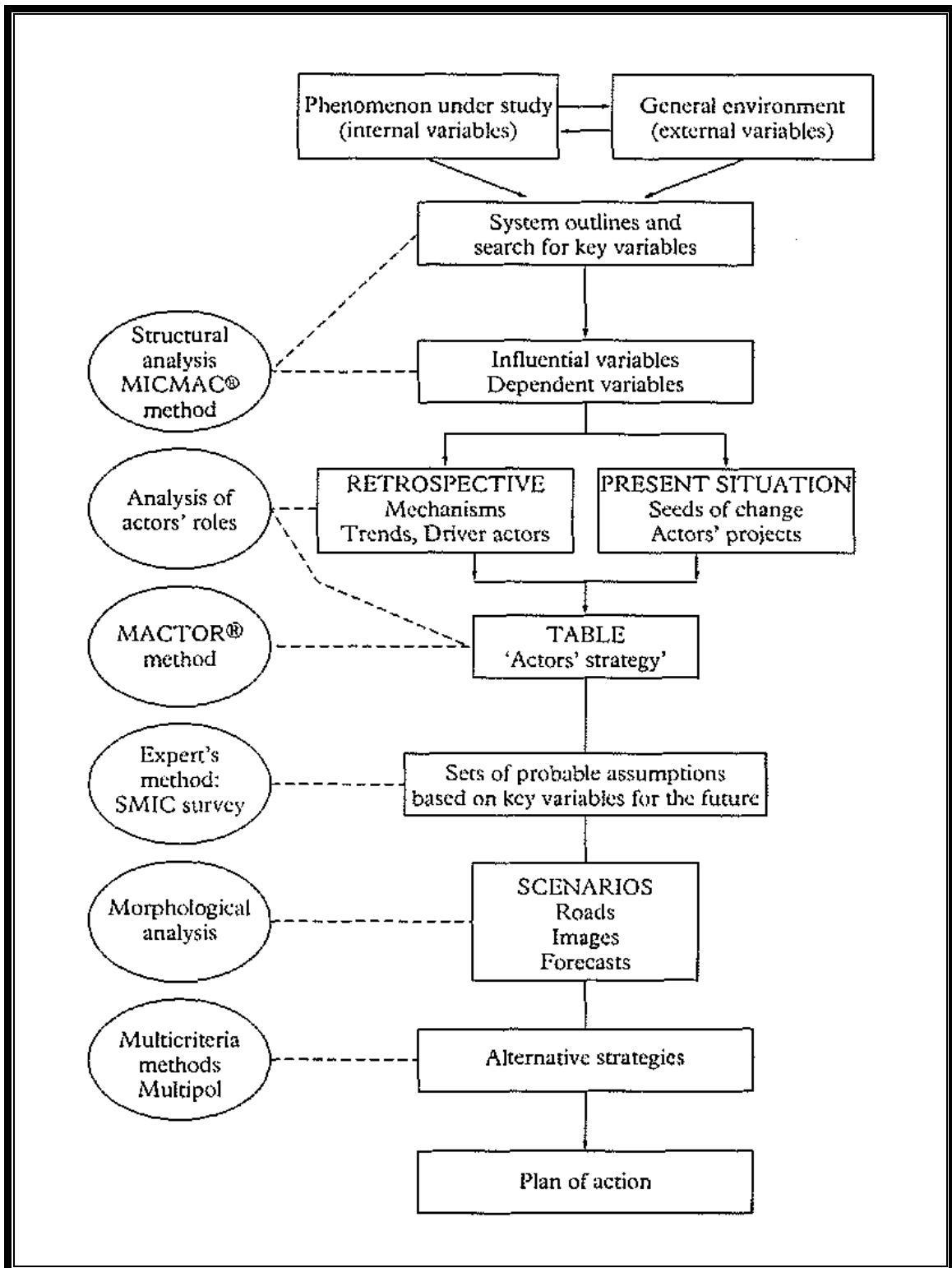


Figura 1: O método de Cenários (Adaptada de GODET,1991)

Todas as fases anteriores são ferramentas importantes para lidar com a complexidade dos problemas, estimular a imaginação, diminuir inconsistências criar uma linguagem comum, estruturar a reflexão do grupo e tornar possível a apropriação (GODET, 2004). Mas Godet afirma que há limites às ferramentas a fim de não ocasionar problemas decorrentes da “ilusão da formalização”. Ferramentas não podem substituir o pensamento na elaboração dos

cenários. Ao analisar o método de impactos cruzados, Ringland afirma que cenários trazem à tona:

“(…) Como as forças que influenciam uma organização, sejam externas ou internas, podem interagir para produzir efeitos maiores que a soma das partes, ou alavancar o efeito de uma força em função de sua realimentação”. (RINGLAND,2006)

Segundo Ringland, cenários são boas ferramentas na ação estratégica no que diz respeito à análise de riscos e sensibilidade; na avaliação estratégica, ou seja, no teste das estratégias contra possíveis cenários; no desenvolvimento das próprias estratégias específicas ou não, para um ou mais cenários; ou também para desenvolver habilidades.

3.2. A prospecção de Cenários Anglo-saxônica

O embrião dos estudos sobre o futuro nos Estados Unidos tem suas origens na Rand Corporation (sigla para Research and Development), organização independente sem fins lucrativos localizada hoje em Santa Monica. A organização surgiu a partir de um grupo formado durante a Segunda Guerra Mundial com intuito de pesquisa tecnológica estratégica para a formulação de políticas de segurança nos Estados Unidos. É hoje um dos maiores centros de estudos prospectivos do mundo. Um dos expoentes deste sucesso foi Herman Kahn, tornando-se referência em cenários prospectivos no país no fim dos anos 60.

Outro autor relevante à área, é o norte-americano Peter Schwartz, conhecido pelo pioneirismo no Planejamento Estratégico do Grupo Shell na década 70, junto com seus colegas Pierre Wack (francês), Arie de Geus e Kees Van Der Heijden.

Em seu livro, “A Arte da Visão de Longo Prazo”, Schwartz propõe blocos construtivos de cenários. A primeira fase é a identificação das forças motrizes e fatores-chave, através de *brainstorming*. Ainda é feita a identificação de incertezas críticas e de elementos predeterminados, além da consideração de curingas e surpresas inevitáveis.

Em 1987, após deixar o Grupo, Schwartz tornou-se membro fundador da que é hoje uma das maiores consultorias a oferecer a elaboração de cenários prospectivos como um de seus serviços, a Global Business Network (GBN), com sede em New York. O método da lógica intuitiva de Schwartz, por sua vez, dá ênfase a fatores menos objetivos na elaboração dos cenários, na identificação e superação dos modelos mentais dos tomadores de decisão a quem os cenários se destinam. Buscam-se estes modelos mentais utilizando-se dos mitos e histórias, compondo-se enredos que tragam à tona as diferenças entre o “mundo dos fatos” e o “mundo das percepções”. Segundo o autor a tomada de decisões deve se tornar consciente, pois cada um responde não ao mundo, mas à sua imagem do mundo.

O aprendizado e conhecimento institucionais são enfatizados neste processo, principalmente na abordagem de Heijden. O estrategista define conhecimento institucional como a cadeia de conhecimentos com base na qual a organização age. O processo de planejamento de cenários apenas é eficaz quando este passa a fazer parte do conhecimento institucional. Deve fazer parte do dia-a-dia da organização, através da conversação estratégica, de forma a tornarem-se o que Heijden chama de “memórias do futuro” como, por exemplo, quando as pessoas passam adotar os nomes dos cenários em suas conversas cotidianas. A cautela nas decisões estratégicas deve ser tomada no sentido de que é necessário considerar o processo formal da tomada de decisão, mas também as conversações informais (HEIJDEN,2004).

Mike Peng, considerando o ambiente institucional para além das fronteiras da organização, aponta sobre a importância das instituições informais:

“While formal and informal institutions combine to govern firm behavior, in situations where formal constraints fail, informal constraints play a larger role in reducing uncertainty and providing constancy to managers and firms” (PENG, 2006).

Além da elaboração de cenários, a consultoria GBN tem hoje como uma das suas bases e filosofia principal a construção de *network* para proporcionar aos seus membros o compartilhamento de idéias, inspirados também no trabalho desenvolvido por Arie de Geus e o seu conceito de “empresa viva” de aprendizagem organizacional, atuando como “filtro de informações” para seus clientes. (RINGLAND,2006)

Outro método largamente utilizado é o método de consulta a peritos ou método DELPHI. Desenvolvido também na RAND Corporation na década de 50, é baseado na consulta a *experts* (especialistas) em diversas áreas do conhecimento para uma estimativa individual de certos eventos ocorrerem no futuro. O principal objetivo das consultas é fazer com que suas visões de futuro convirjam, comparando suas respostas com as dos outros *experts*.(RINGLAND,2006) Não é um método de fácil aplicabilidade por possuir custos e tempo necessários à sua aplicação relativamente elevados.

4. ANÁLISE COMPARATIVA

O método da lógica intuitiva é criticado pelos autores da escola francesa de prospectiva por carecer de rigor formal e é considerado parte do declínio de métodos racionais do pensamento em cenários dos Estados Unidos. Apesar de útil, o processo de participação na elaboração de cenários de grandes corporações, é tido como simplista por Godet. (GODET, 2004).

No estudo dos principais autores, é possível encontrar muitas semelhanças entre os diversos métodos. O *brainstorming* é utilizado em uma ou outra etapa nas diferentes abordagens, a definição de cenários como enredos ou ensaios do futuro (múltiplo e incerto), empregados de forma a reduzir e circunscrever o campo de escolhas estratégicas varia pouco.

As diferenças entre as escolas, por assim dizer, francesa e anglo-saxônica, são encontradas na natureza dos processos de elaboração de cenários de uma e outra abordagem. Godet, por um lado, valoriza o processo formal da elaboração de cenários, mesmo que incorporando aspectos intuitivos, há uma quantidade de etapas bem definidas a serem vencidas até os cenários finais. O próprio autor considera que esta é uma limitação do método, visto que o caminho por todas as etapas pode levar de 12 a 18 meses sendo que muitas vezes este não é percorrido em sua totalidade, já que há casos em que a necessidade de rapidez no planejamento e dinamicidade é maior (GODET,1991). Os métodos de Schwartz e Heijden, por outro lado, valorizam aspectos cognitivos e informais do processo, valorizando a participação coletiva. Os cenários, feitos por esta metodologia, ao priorizar a conversação estratégica e a aprendizagem organizacional, popularizam-se entre as grandes corporações, pois estes podem ser elaborados em um período de tempo muito rápido com a consultoria de empresas como a Global Business Network.

O rigor formal é certamente fundamental ao processo de elaboração de cenários, principalmente na consolidação dos estudos de cenários, de planejamento estratégico de longo prazo como área científica. Porém, sem entrar no âmbito de valoração, se é um método simplista ou não, ou científico, (pois este não é feito com tal intenção) é importante atentar para o apelo que tem mostrado ter o método de Peter Schwartz nas práticas de administração estratégica. Este muitas vezes possui uma linguagem que é comum ao ambiente das grandes corporações e dos administradores. O método da escola francesa, justamente pelo rigor formal que propõe, pode carecer de aplicabilidade em muitos segmentos, por ser esta uma abordagem

que não se adapta necessariamente à realidade e, principalmente à linguagem, de muitas organizações.

Analisar a aplicabilidade de tais métodos, adaptabilidade à linguagem das organizações pode abrir campo para futuras pesquisas na área da administração estratégica. A metodologia de cenários prospectivos é ainda pouco estudada, a natureza de sua aplicabilidade prática ainda menos.

5. CONCLUSÃO

Este artigo buscou fazer uma análise comparativa entre os principais métodos de elaboração de cenários prospectivos entre autores do que se convencionou chamar de escola francesa e escola anglo-saxônica de cenários prospectivos.

Conclui-se que as diferenças nas metodologias devem-se, em grande parte, à natureza dos processos, o da escola francesa com maior grau de formalidade e o anglo-saxão com maior grau de informalidade, participação coletiva e intuição.

O artigo também aponta para diferenças de apelo e adaptação ao mundo corporativo, que podem acarretar diferenças em termos de aplicabilidade prática dos métodos, propondo questões que podem ser objeto de novas pesquisas na área da Administração Estratégica.

BIBLIOGRAFIA

BOAVENTURA, João Maurício da Gama. *Um modelo para validar e aprimorar a visão de futuro: um estudo no setor de automação comercial*. 2003. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil.

CASTELLS, Manuel. *O poder da identidade*. Um Estado destituído de poder? Ed. Paz e Terra, 1999.

DURANCE, Philippe. *Memory of Prospective's interviews: Professeur Michel Godet, holder of the Chair of Industrial Prospective, CNAM*. França, Setembro de 2004. Disponível em: <www.cnam.fr/lipsor/recherche/laboratoire/data/M_Godet_interview_eng.pdf>. Acessado em: 21/06/2008.

GLENN AND GORDON. *Future Research Methodology*. Millenium Porject, 2003. Disponível em: <www.unamu.org>. Acessado em 04/09/2008.

GLOBAL BUSINESS NETWORK. Sítio da internet. Disponível em: <www.gbn.com> Acessado em : 04/09/2008.

GODET, Michel. *A caixa de ferramentas da prospectiva estratégica*. Lisboa: CEPES,2000.

GODET, Michel. *From Anticipation to Action: a Handbook of Stratégie Prospective*. Unesco Publishing, 1991.

HEIJDEN, Kees Van Der. *Planejamento de Cenários: A Arte da Conversação Estratégica*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

Mobilidade 2030. Vencendo o Desafio da Sustentabilidade. World Business Council for Sustainable Development, 2004. Disponível em: <http://www.shell.com/static/br-pt/downloads/desenvolvimento_sustentavel/mobilidade_2030_35pgs.pdf> Acessado em: 28/08/2008.

PENG, Mike W. *Global Strategy*. South Western,2006.

PORTER, Michael E. *Competitive Strategy*. New York: Free Press, 1985.

RINGLAND, Gill. *Scenario planning: managing for the future -*. John Willey & Sons, 2006.

SCHWARTZ, Peter. *A arte da visão de longo prazo*. São Paulo: Nova Cultural, 2000.

UNCTAD. *World Investment Report 2007. Transnational Corporations, Extractive Industries and Development*. New York and Geneva: United Nations Publications, 2007.