

# CENÁRIOS FUTUROS E *VEILLE STRATÉGIQUE* NA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

## TECHNIQUES OF PROSPECTIVE FUTURE SCENARIOS AND *VEILLE STRATÉGIQUE* IN THE STRATEGIC MANAGEMENT

**Gilnei Luiz de Moura**

Professor do Curso de Administração – UNICRUZ - Universidade de Cruz Alta

Recebido em: 08/01/2008

Aprovado em: 16/05/2008

**Renata Montez de Matos**

Programa de Pós-Graduação em Administração – EAD / FEA

**Anita Maria de Moura**

Estudante de Graduação - Administração/ FEA - USP

**Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

Professor do Departamento de Administração / FEA USP

### RESUMO

A Administração estratégica não representa apenas um novo modelo de administração. Consolida-se a sua aceitação, enquanto proposta eficaz de gestão para os tempos atuais. Objetivou-se, com esse artigo, verificar e analisar teoricamente as técnicas de cenários futuros e *veille stratégique* como ferramentas facilitadoras para essa Administração. Nesse sentido, o estudo pautou-se em vários conceitos-chave, como de estratégia, de planejamento estratégico e de sinais fracos. Acredita-se que essas ferramentas não só podem ser utilizadas juntamente à Administração estratégica, mas também ser adotadas concomitantemente numa visão holística e visionária dessa gestão.

**Palavras-chave:** estratégia, cenários futuros prospectivos, *Veille stratégique*, Administração estratégica.

### ABSTRACT

The Strategic Management doesn't just represent a new management model. It consolidates its acceptance, while effective proposal of management for the current times. This article objectified to verify and to analyze theoretically the Techniques of Future Scenarios and *Veille Stratégique* as tools that facilitate this management. In that sense, it was based on several concept keys, as strategy, strategic planning and weak signals. It is believed that those tools not only can be used together with the Strategic Management, but can also be adopted in a holistic and visionary vision of this administration.

**Keywords:** strategy, prospective future scenarios, *veille stratégique*, strategic management.

### Endereços dos autores:

**Gilnei Luiz de Moura**

Rua Siqueira Borges, 544 - Vila Ferroviária - Cruz Alta-RS - CEP 98050.160 - e-mail: gilneilm@usp.br

**Renata Montez de Matos**

Rua Conde de Itaguaí, 55 -- casa 18.Apto.101 - Bairro da Tijuca - Rio de Janeiro-RJ - CEP 20511.200 - e-mail: renata.montez@gmail.com

**Anita Maria de Moura**

Rua Rodrigo Vieira 458 - Vila Mariana - São Paulo-SP - CEP 04115-060 - e-mail: nitinhamm@gmail.com

**Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

Rua Rita Joana de Souza 138 - Campo Belo - São Paulo-SP - CEP 04601-060 - e-mail: martinho@usp.br

## 1. INTRODUÇÃO

Erich Fromm, em seu artigo “Planejamento humanístico”, sugeriu que:

O planejamento, atualmente, serve aos propósitos da produção, da tecnologia e da organização empresarial, e não aos objetivos de crescimento e desenvolvimento do homem. Pelo fato de ver-se preso entre os valores conflitantes do humanismo, por um lado, e as demandas da sociedade industrializada, por outro, nosso planejamento tem-se baseado na premissa errônea de que existe uma harmonia preestabelecida entre os dois (FROMM, 1972: 67-71).

Passadas três décadas da publicação deste artigo, essa situação basicamente não se alterou, ou seja, desvirtuou-se ainda mais a produção industrial dos objetivos de desenvolvimento do homem; não se tem claramente definido, como citou Fromm, “quem é o fim e quem é o meio”, ou melhor, “quem é o fim e o que é o meio”.

Verificando-se o planejamento do ponto de vista da história das empresas, pode-se ter a seguinte visão: num primeiro momento, pode-se chamá-lo de fase artesanal, tudo o que era fabricado era vendido, pois tanto a oferta como a concorrência eram mínimas, havia um excesso de demanda; após o surgimento das Revoluções Industriais, a demanda se equilibrou com a oferta, começou a surgir um pouco de concorrência, mas a conjuntura que imperava era a de linha de produção, era a época Ford, com seu carro negro, e as pessoas ainda não tinham opção na aquisição de seus produtos; enfim, surgiu a época em que as pessoas perceberam que as empresas existiam para satisfazer as suas necessidades e os seus desejos, houve a conscientização de que cada indivíduo é um mercado em potencial, porém que ele só vai adquirir se for motivado, é a era do *marketing*, em que já há uma concorrência acelerada voltada para cada indivíduo pelos fornecedores, o lucro agora deve vir da satisfação do indivíduo, nem tudo que é fabricado é vendido, surge o planejamento como instrumento de auxílio à tomada de decisões empresariais.

Paralelamente a esta visão, como lembrou Ghemawat (2000), tem-se a evolução do próprio conceito de planejamento, desde o surgimento dentro de uma análise estática como planejamento financeiro, onde se tinha a função de cumprir com o

orçamento anual, evoluindo, ainda de forma estática, para o planejamento com base em previsões, onde se tentava prever o futuro, e mais tarde, já dentro de uma análise dinâmica, para um planejamento orientado externamente, que considerava o pensamento estratégico, até o conceito em que é tido como administração estratégica, onde a essência passa a ser a criação do futuro.

Contudo, ao se falar em planejamento, deve-se ter clara a importância da informação para essa atividade. A Professora Maria Gómez (1987: 157) salientou que:

(...) na segunda metade desse século, o surgimento de teorias e tecnologias de informação indicavam uma redefinição do espaço sociocultural da transferência de conhecimentos e da comunicação organizada (...), além de que (...) a informação aparece nesse contexto, ora como fator causal de uma crise, ora como fator de mudança, de poder econômico e de realização cultural (...) (GOMES, 1987: 157).

Tem-se, dessa forma, que o desejo constante das organizações em prosperar e crescer é posto constantemente em choque, uma vez que:

As últimas décadas são marcadas por profundas mudanças de ordem econômica, política, social, cultural e tecnológica, com velocidades cada vez maiores. Essas mudanças têm gerado ambiente complexo que traz muitos desafios às organizações, uma vez que vislumbrar as oportunidades embutidas neste ambiente de riscos é um fator primordial para sua sobrevivência e importante fator de competitividade. Para enfrentar os desafios e conseguir enxergar as oportunidades oriundas desse ambiente de grandes mudanças e incertezas, os planejadores vêm-se às voltas com o problema de prosperar o futuro e especular sobre as tendências do ambiente econômico, setorial e empresarial (GIOVINAZZO & FISCHMANN, 2002: 231).

Em outras palavras, para sobreviver e prosperar, as organizações “(...) têm de pensar e agir estrategicamente. Os consumidores atuais são bem-educados, conscientes de suas opções e exigem excelência (...)” (BATEMAN, 1998: 19). Ou seja:

Nesse contexto de grandes mudanças, em que o planejamento estratégico é apoiado pela prospecção de tendências do futuro e tornam-se cada vez mais importantes o sucesso e a sobrevivência das organizações, os tomadores de decisão, cada vez mais, têm lançado mão das ferramentas de análise do ambiente externo e de prospecção de tendências, a fim de sustentar o planejamento de longo prazo e orientar a organização para um caminho desejado. (GIOVINAZZO & FISCHMANN, 2002: 231).

Dentro desse contexto, a idéia central deste trabalho é investigar, mas não esgotar, dois novos conceitos organizacionais enquanto ferramentas úteis à Administração estratégica: técnicas de cenários futuros prospectivos e *veille stratégique*. Este trabalho configura-se como uma pesquisa bibliográfica; para tanto, usar-se-ão os conceitos de Marcial & Grumbach (2002) para cenários futuros e de Lesca (2003) para a *veille stratégique*. Em termos específicos, aprofundam-se os conceitos de informação e de possíveis problemas no discernimento das informações, fazendo-se alusão ao conceito de *weak signals*.

## 2. PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA: SINÔNIMOS?

Nos últimos anos, as noções de planejamento e estratégia têm sido objeto de reconhecimento cada vez mais freqüente na literatura sobre Administração. Este interesse resultou do reconhecimento de que uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e uma orientação de crescimento, e que seus objetivos por si só não atendem a essa necessidade, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. Neste sentido, fica a dúvida constante do que diferencia o planejamento da estratégia.

Ansoff chamou a atenção a respeito de que:

Como todo executivo experiente sabe, uma grande parte do tempo de trabalho de um administrador é ocupada por um processo diário de tomada de decisões numerosas e variadas. As exigências em relação ao tempo do responsável pela tomada de decisões sempre parecem ser superiores ao tempo total de que dispõe; decisões de grande importância misturam-se a exigências triviais, embora

demoradas; a natureza das decisões possui muitas facetas e modifica-se continuamente. Esta diversidade geralmente tende a aumentar com o nível de responsabilidade e torna-se particularmente pronunciada no caso do mais alto executivo da empresa. Num único dia, ele pode ser forçado a tomar decisões sobre a trajetória futura das operações da empresa, medir um conflito organizacional entre dois executivos, e resolver uma série de problemas operacionais corriqueiros (ANSOFF, 1977: 1).

Desta maneira, segundo Welsch, a administração é basicamente:

(...) a coordenação de esforços humanos, ou seja, a consecução de objetivos pelo uso dos esforços de outras pessoas (...), dessa forma, (...) o processo de administração pode ser visualizado como o esforço administrativo global em dado empreendimento, envolvendo a tomada de decisões, a aplicação de determinadas técnicas e de certos procedimentos e a motivação de indivíduos ou grupos no sentido da consecução de objetivos específicos (...) (WELSCH, 1983: 19).

Dentro deste contexto, Welsch (1983) considerou o planejamento, assim como o controle de lucros (preparação de orçamentos para fins administrativos), como um dos enfoques mais importantes para facilitar a execução eficaz do processo de administração.

Neste contexto, Carvalho (1978) evidenciou duas razões para a utilização do planejamento. Em princípio, ele disse que:

(...) o conhecimento cada dia maior de métodos e técnicas de intervenção sobre a realidade social tem conduzido tanto os governos de Estado como a iniciativa privada a adotarem explicitamente o planejamento em suas atividades como uma das maneiras mais racionais e científicas de administrar os recursos e minimizar os riscos da ação (...) (CARVALHO, 1978: 13).

A segunda razão é que, como ele próprio observou:

A crescente exigência de democratização das conquistas da tecnologia tem provocado pressões para que os benefícios daí advindos sejam mais rapidamente distribuídos, cada vez

com melhor qualidade a todas as camadas sociais da população (...) Torna-se, portanto, complexa a tomada de decisões para atender às necessidades, em face da escassez de recursos e o conseqüente imperativo de se definirem prioridades (...). É impossível proceder ponto por ponto, tornando-se indispensável a coordenação das ações e a previsão das conseqüências, com vistas a um desenvolvimento futuro harmônico (CARVALHO, 1978: 13)

Após esta série de ressalvas, pode-se apresentar outro conceito de planejamento, o de Carneiro (1982), que conceituou o referido termo em seu sentido mais alto:

(...) como a atividade de definir prioridades e garantir meios para ação em função dessas prioridades (...), entendendo que a sua eficiência e eficácia dependerão (a) da disponibilidade de recursos financeiros; (b) da capacitação administrativa e (c) da existência de certo grau de autonomia (CARNEIRO, 1982: 229).

O planejamento nesses conceitos é sempre apresentado como um processo, mesmo que sempre "vise a ser um processo contínuo e continuado de tomada de decisões em que planos serão permanentemente revistos, conforme as circunstâncias vão evoluindo, e não de acordo com um calendário preestabelecido." (CASTRO, 1988: 35).

Contudo, a desilusão entre muitos planejadores com os resultados do planejamento organizacional deu origem ao planejamento estratégico. Neste sentido, o planejamento organizacional distingue-se do planejamento estratégico:

(...) porque tende a assumir um ponto de vista estático, mesmo quando visa ao longo prazo (cinco a dez anos) (...) parte de uma definição estática da missão da organização, que freqüentemente não explicita nem muito menos questiona. Baseia-se numa análise (no mais das vezes de natureza exclusivamente quantitativa) da estrutura e do funcionamento internos da organização que não toma em consideração as alterações do meio exterior e a adequação da organização às solicitações atuais e futuras desse meio (CASTRO, 1988: 35).

Neste novo conceito, é importante considerar que o:

(...) planejamento estratégico não é um fim em si mesmo, mas meramente um conjunto de conceitos para ajudar líderes a tomarem decisões e adotarem ações importantes. Na verdade, se qualquer processo de planejamento estratégico interfere com a maneira de pensar e agir estrategicamente dos envolvidos, o processo é que deve ser descartado, e não aquela maneira de pensar e agir (BRYSON, 1989: 1).

Michael Porter apontou que:

(...) a necessidade para [sic] o pensamento estratégico nunca esteve [sic] tão grande (...) o que tem estado sob ataque não é esta questão "sobre a direção da competição, necessidade dos costumes, importância da lucratividade do avanço competitivo, entre outros", mas as técnicas e os processos organizacionais que as companhias usam para responder a eles. Não há substitutos para o pensamento estratégico (WILSON, 1990: 107).

Cabe salientar, ainda, que o planejamento estratégico deve levar, na medida do possível, à administração estratégica<sup>1</sup>, que é baseada na determinação da direção futura da organização e implementação de decisões, visando-se a alcançar objetivos organizacionais de curto, médio e longo prazo. A administração estratégica é aplicada a todo tipo de organização, grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos, pública ou privada (SCHELLENBERGER, 1986).

Nota-se que o vocábulo estratégia começa ser incorporado ao planejamento e que essa nova formação gramatical mudou completamente o conceito inicial de planejamento. Entretanto, faz-se necessário que se aprofunde um pouco o conceito de estratégia. Para tanto, no desenvolvimento de um conceito de estratégia, deve-se chegar a um conceito que (1) forneça um conceito amplo do campo de

<sup>1</sup> Basicamente, o planejamento estratégico está se tornando mais holístico à medida que orienta e integra todos os elementos necessários; orienta em função de resultados; é qualitativo, dirigido mais por idéias do que por números; tem uma escolha orientada pela seleção de estratégias; possui decisões focalizadas; baseando-se de cima para baixo e *bottom-up*; orientando-se por pessoas (cultura); e visionário no senso pragmático (WILSON, 1990).

atuação da empresa, (2) apresente diretrizes específicas de acordo com as quais a empresa possa orientar a sua busca, e (3) complemente os objetivos da empresa com regras de decisão que limitem o processo de escolha da empresa às oportunidades mais atraentes (BETHLEM, 2001).

Agrícola Bethlem apontou que:

(...) Estratégia é um conceito que precisa ser aprendido. (Aprender significa saber utilizar; sem saber utilizar um conceito, não há como aplicá-lo.) (...) Estratégia para ser tornada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas (...). A transformação de idéias “estratégicas” em ações “estratégicas” que venham dar aos estrategistas os resultados que almejam exigirá várias etapas: 1ª etapa: um processo intelectual individual ou coletivo de geração de propostas de ação que se pode chamar de planejamento estratégico; 2ª etapa: um processo comportamental social de obtenção de concordância e apoio de outros indivíduos às propostas da etapa anterior, cujo resultado se pode chamar de plano estratégico ou plano de ação. Até essa etapa, o produto existe apenas no papel e pode ser abandonado sem grandes conseqüências; 3ª etapa: outro processo comportamental social em que os mesmos indivíduos, ou mais alguns indivíduos cooptados, iniciem, junto com o autor ou autores das idéias, o processo de concretizar no mundo real as ações propostas no plano da etapa anterior. Pode-se chamar esta etapa de implementação estratégica. Esta última etapa já vai alterar as condições materiais da empresa pela utilização de recursos e poderá provocar modificações no ambiente em que a empresa atuar, se houver reação dos competidores; 4ª etapa: um processo dinâmico de finalização das ações iniciadas na etapa anterior – implantação da(s) estratégia(s) (BETHELEM, 2001: 18).

Neste mesmo sentido, Ansoff & McDonnell consideraram que:

Basicamente, estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras: (1) padrões

pelos quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido. Em termos qualitativos, esses padrões são chamados de objetivos, e em seu aspecto quantitativo são chamados de metas; (2) regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produtos e tecnologias a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial; (3) regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional; (4) as regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia-a-dia, chamadas de políticas organizacionais (ANSOFF & McDONNELL, 1993: 70).

Em relação a conceitos sobre estratégia há muita evolução, mas, como apontou Whittington:

A Amazon.com apresenta uma lista de 47 livros com o título *Estratégia empresarial*. Na maioria, são grossos volumes, repletos de gráficos, listas e dogmas que prometem ao leitor os princípios da estratégia corporativa. A análise cuidadosa revela que quase todos contêm praticamente as mesmas matrizes e autoridades. Há pouca variedade e autoquestionamento. Os preços variam em torno de US\$ 50,00. Algo é basicamente implausível nesses livros. Se os segredos da estratégia corporativa pudessem ser adquiridos por US\$ 50,00, não precisaríamos pagar um salário tão alto aos gerentes executivos (WHITTINGTON, 2002: 1).

Verifica-se, dessa forma, que “a palavra “estratégia” tem significados diversos, dependendo de quem a emprega. Pode ser planejamento, posicionamento (como disse o guru Michael Porter) ou até aprendizado (a linha de C.K. Prahalad)” (JULIO & SALIBI NETO, 2002: 9). No entanto, “uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência” (JULIO & SALIBI NETO, 2002: 187).

Vistos alguns conceitos de planejamento e de estratégia, tem-se que são conceitos complementares,

que devem fluir em todos os níveis organizacionais e são constantes e diferenciais na adoção da administração estratégica. Verifica-se que assim como:

(...) as ações humanas dividem-se em três tipos: instintivas (congenitas), empíricas (imitações) e racionais (inteligentes) (...) também o ciclo da ação racional nas organizações compreende três processos de planejamento, cuja essência é a tomada de decisões, implementação, cuja essência é a execução, e a avaliação de desempenho, cuja essência é a crítica (SANTA CATARINA, 1987: 4).

Partindo-se destes critérios, desenrola-se o terceiro tópico deste trabalho, que é “o que é informação”.

### 3. PROBLEMA NO DISCERNIMENTO DAS INFORMAÇÕES: A IDENTIFICAÇÃO DE SINAIS FRACOS (*WEAK SIGNALS*)

Um dos problemas centrais ao se lidar com informação é o da veracidade dos dados, ou seja, o de saber se a informação obtida é factual ou não. Sob esta ótica, muitos autores, como Hannah Arendt, João Almino, Jürgen Habermans e Immanuel Kant, entre outros, escreveram exaustivamente a dualidade verdade-mentira. Somado a isso, tem-se que:

(...) uma informação pode não chegar a um indivíduo que tenha interesse em recebê-la, pelos seguintes motivos: (a) porque se reprime a expressão; (b) porque existem monopólios ou oligopólios das comunicações que conseguem controlar as informações; (c) porque grupos restritos precisam preservar essas informações por razões estratégicas ou simplesmente para manter seu poder; e (d) porque há que se considerar o direito de outros à privacidade (ALMINO, 1986: 82).

Neste mesmo contexto, Almino (1986) prosseguiu, afirmando que a informação:

(...) não pode ser considerada como átomo ou como veias, condutos da organização, precedendo-a. Não é, tampouco, como diz Edgard Morin (*La méthode: la nature de la nature*, Paris, Sevil, 1980), epifenômeno, como Idéia ou o Espírito na metafísica. Nem conceito soberbo que detenha o saber do universo, da vida, do homem, do cérebro, da sociedade (...)

na realidade, é ainda Morin quem afirma, ela não é nem uma coisa, nem um conceito puramente formalizador. É um conceito físico relacional (...) a informação não pode ser pensada fora de um contexto social. Ou fora de uma organização. Ela é essencialmente relacional e, portanto, organizativa e organizadora. Sua mensagem ou sentido dependem da relação entre emissor e receptor. É essa relação, a intenção do emissor e a compreensão do observador que podem atribuir significado, qualidade, valor ou alcance à informação (...) se define socialmente, no desejo de saber de uns; no interesse de outros em reforçar imagens, sentidos, mensagens, conhecimentos; no desvendamento daquilo que se ocultou; na resposta às questões que se elaboram quando da tomada de decisões (ALMINO, 1986: 35).

Posto dessa forma, há que se frisar que o principal componente para a elaboração do planejamento estratégico é a capacidade da organização de fazer asserções sobre o comportamento futuro do ambiente e, conseqüentemente, sobre o seu próprio futuro.

No passado remoto, quando o ambiente apresentava uma estabilidade relativa e quando se pensava ser possível e simples prever as modificações futuras no ambiente, estas asserções poderiam ter como base as abordagens tradicionais de planejamento e previsão, através da avaliação de “sinais fortes”, ou seja, de sinais evidentes que indicassem o futuro em médio prazo.

Mas o cenário atual para as organizações é diferente. Como avaliou Salmon (1999), os dirigentes se encontram confusos com as mudanças constantes do ambiente, que deixam pouco ou nenhum tempo para reflexão. Estas mudanças são benéficas, pois oferecem novas oportunidades para as organizações, e o perigo se encontra em utilizar a lógica antiga para tomar decisões sobre o futuro da organização neste cenário.

Ainda segundo Salmon (1999), a sobrevivência das organizações vai estar sedimentada na sua capacidade de identificar e tratar os “sinais fracos” do ambiente – eventos que, ainda que importantes, podem ser imperceptíveis no contexto da organização e tomados com ruído no sistema como um todo.

Estes sinais não costumam ser naturalmente considerados nas abordagens tradicionais de planejamento estratégico, embora possam eventualmente indicar grandes mudanças no ambiente.

Este tipo de informação, considerando o conceito *Weak signals*, de Ansoff (1975 *apud* LESCA, 2003: 22), traz ao dirigente uma sensação de que alguma coisa importante pode acontecer no ambiente da sua organização. Esta sensação é quase intuitiva, mas a informação trazida por ela deve ser avaliada com atenção, e deve ser completada com outras informações correlatas. Estas informações costumam ser fragmentadas, incompletas, imprecisas e ambíguas, e de utilidade aparentemente nula (LESCA, 2003).

Neste ponto, é preciso analisar alguns vieses que podem estar presentes na observação destas informações. Em primeiro lugar, apresenta-se a apreciação a respeito da própria aplicação do termo **informação** neste contexto.

Muito tem se discutido a respeito de definições precisas para termos de utilização comum nos campos de tecnologia da informação e gestão de conhecimento: como determinar o que é um dado ou o que é uma informação? Como uma informação pode ser considerada conhecimento? Qual a importância destas definições e de suas diferenças?

Davenport & Prusak (1997), apesar de considerarem a distinção difícil, por ser imprecisa, sugeriram uma definição genérica para estes conceitos. Esta definição pode ser utilizada perfeitamente no contexto de avaliação de sinais fracos.

Nesse sentido, os referidos autores conceituaram **dados** como sendo "(...) observações sobre o estado do mundo", enquanto que **informações** seriam os "dados dotados de relevância e propósito" (DAVENPORT & PRUSAK, 1997: 3). De forma simplificada, pode-se considerar que, enquanto os **dados** são a matéria-prima para a informação, mas que, se observados isoladamente, são apenas elementos brutos, símbolos ou imagens sem significado específico, as **informações** são dados com significado, inseridos num contexto específico.

O **conhecimento**, por sua vez, é percebido como "(...) a informação mais valiosa (...) precisamente porque alguém deu à informação um contexto,

um significado, uma interpretação" (DAVENPORT & PRUSAK, 1997: 3). Em outras palavras, o conhecimento é a informação processada pelo indivíduo, e depende de fatores muito pessoais, como seus conhecimentos prévios, suas experiências, seus modelos cognitivos. O conhecimento não pode ser desvinculado do indivíduo.

Neste cenário, o grande desafio dos dirigentes é a obtenção informações, codificadas em forma de dados, e a transformação destas informações em conhecimento, minimizando os vieses individuais, para a elaboração do planejamento estratégico. Neste processo, é preciso minimizar os vieses individuais, e permitir que a codificação destas informações seja a mais precisa possível, facilitando sua comunicação e permitindo que estas informações tenham significado para todos os envolvidos, pois pessoas diferentes podem obter conhecimentos diferentes a partir do mesmo conjunto de informações.

Diversos autores, incluindo Lesca (2003), sugeriram que a análise de sinais fracos tenha uma metodologia definida, para que as informações façam sentido para o grupo. No caso específico do modelo sugerido por Lesca, o processo de obtenção de sinais fracos tem início com a determinação de filtros para a observação de sinais fracos no ambiente. Estes filtros têm como finalidade evitar que os profissionais envolvidos fiquem atolados num mar de informações inúteis – informação em excesso pode ser tão inconveniente quanto nenhuma informação, pois pode diluir esforços desnecessariamente. Estes filtros – ou focos – são definidos a partir de atores, temas, objetivos e fontes de informação. Obviamente algumas fontes de sinais fracos podem se perder em função do processo de focalização, mas este processo, como visto, é necessário. A partir do levantamento de informações, cria-se um sentido para elas, completando-as a partir de outras informações ou através dos conhecimentos individuais dos vários profissionais envolvidos. Esta atividade, em grupo, possibilita a minimização dos vieses cognitivos individuais. As informações, então, podem ser selecionadas, documentadas e difundidas, possibilitando um grau de conhecimento do ambiente maior para a organização como um todo, apesar de o grau de conhecimento de cada indivíduo ser diferenciado.

#### 4. CENÁRIOS FUTUROS PROSPECTIVOS, *VEILLE STRATÉGIQUE* E PROCESSO DECISÓRIO

O homem está constantemente no dilema de optar, consciente ou inconscientemente, por atitudes, ações e caminhos. É premissa básica que o ser humano tem vários desejos e necessidades. Há quem diga que aquilo de que um homem realmente precisa são:

(...) algumas centenas de gramas de comida todos os dias, aquecimento e abrigo, dois metros para se deitar e alguma forma de trabalho que lhe proporcionará uma sensação de realização. E isso é tudo, sob o aspecto material. Todos sabemos disso. Mas recebemos uma lavagem cerebral de nosso sistema econômico, até que terminemos, numa tumba, debaixo de uma pirâmide de prestações, hipotecas, utensílios absurdos, brinquedos que desviam nossa atenção da estupidez de tudo isso (HAYDEN<sup>2</sup>, 1963 *apud* KOTLER, 1987: 30).

Partindo-se dessa concepção, faz-se necessário ter-se claro que as decisões são sempre baseadas em informações, e que:

(...) o ato de informar ou ser informado, isto é, de emitir ou receber informações, nos é tão familiar quanto os atos de comer ou respirar (...). A ação dos homens parece então estar ligada estritamente à informação que possuem, o que os psicólogos explicam dizendo que as volições, as decisões e os atos dos indivíduos se clareiam e se preparam através de mecanismos e de operações que partem do domínio mental, em relação com a informação. Daí existir, no plano individual, uma necessidade permanente de informação, que faz com que o indivíduo, ou seja, naturalmente [*sic*] e suficientemente informado, ou vá em busca da informação, quando ressentido [*sic*] da sua ausência ou insuficiência (...) (REBOUL, 1977 *apud* MARTELETO, 1987: 173).

Assim como o ato de informar ou ser informado é tão familiar ao cotidiano do homem, as organizações também o são. Elas “são tão inevitáveis quanto a morte e os impostos, pois nascemos nelas e, usualmente, morremos nelas, ou seja, é impossível delas escapar” (HALL, 1984: 2). Entretanto, considerando-se que as

organizações são formadas por pessoas, pode-se afirmar que são tão complexas quanto elas, com características diversas, isto é, assim como “a sociedade não é estática; ela está sempre mudando e adaptando-se” (KAST & ROSENZWEIG, 1976: 590), também há modificações e aparecimento de muitas variedades de organizações que assistem a essa sociedade.

De acordo com Ramos (1983), a organização deve ser vista como uma “estrutura social adaptativa”, coadunando-se com a idéia de que existe uma permanente tensão entre ela e o ambiente externo. E que cada organização está em competição com outras organizações e com elementos externos.

Lindblon (1980) disse que vários pensadores<sup>3</sup> trataram de diferentes aspectos da política, mas nenhum focalizou precipuamente o processo de decisão política:

Historicamente, a democracia tem sido vista primeiro como um sistema de garantia da liberdade pessoal, não como um processo de decisão política. Na verdade, muitos temiam que o controle popular da decisão política levasse a um retorno à tirania (LINDBLON, 1980: 7).

Ele chamou a atenção para o fato de ter sido Adam Smith, em sua obra *A riqueza das nações*, o primeiro a abordar o processo de decisão política, quando trata das deficiências da política comercial dos governos contemporâneos, embora seja uma visão apenas da ótica de sua eficiência ou racionalidade<sup>4</sup>. Esse estudo da racionalidade nos negócios públicos “foi adotado pela nova profissão ‘Economia’, que passou a ignorar amplamente os governos, elogiando as virtudes do mercado como instrumento de racionalidade social” (LINDBLON, 1980: 7).

Na Ciência Política, o tratamento ao processo decisório só veio à tona muito recentemente. No mundo liberal democrático, talvez as duas questões que mais chamem a atenção em relação ao processo

<sup>3</sup> Platão (*A República*) – Justiça (o que é, e como é possível realizá-la); Maquiavel (*O príncipe*) – conquista e manutenção do **poder**; Hobbes (*Leviatã*) – como manter a lei e a ordem / numa “guerra de todos contra todos”; Rousseau (*O contrato social*) – “o homem nasce livre, e se encontra em toda parte acorrentado” (LINDBLON, 1980: 7).

<sup>4</sup> Smith propôs que as decisões sobre política econômica fossem retiradas, na medida do possível, das mãos dos governos, e transferidas para o mercado (LINDBLON, 1980: 7).

<sup>2</sup> Sterling Hayden, *Wanderer*. New York, Alfred A. Knopf, 1963.

decisório na política sejam as seguintes: “(a) **Qual sua eficácia na solução de problemas? Como tornar as políticas mais efetivas, na solução concreta de problemas sociais?;** e (b) **Como torná-lo sensível ao controle popular?**” (LINDBLON, 1980: 8).

Note-se que:

(...) o processo decisório não é algo simples, que avança de forma relativamente ordenada, racional, como uma dissertação acadêmica, que tem princípio, meio e fim, estando cada parte associada logicamente às outras, mas, pelo contrário, é extremamente complexo, sem princípio nem fim, cujos limites são incertos (...) que não são os processos de decisão política que explicam o porquê de os governos adotarem determinadas políticas, mas sim suas ambições. O processo decisório pode explicar em parte **como** os governos procuram atingir seus vários objetivos políticos, mas não **por que** escolhem esses objetivos (LINDBLON, 1980: 10-11).

É como resposta às questões que ora foram levantadas que surge a figura do planejamento, não apenas como um instrumento de análise (racional), mas, sobretudo, como um instrumento que permite ou impede a democracia (político). Desta forma, entenda-se planejamento como o processo pelo qual um ator (pessoa ou organização) seleciona um curso de ação (conjunto de meios) para atingir seu fim. Sendo considerado “(...) bom planejamento aquele em que os meios propostos provavelmente atingem o fim, ou maximiza as chances de atingi-los. A melhor adaptação dos meios aos fins pode ser alcançada através de um processo de escolha racional” (BANFIELD, 1962: 1).

Desta forma, pode-se dizer que a função do planejamento é dar sustentação ao processo decisório, enquanto instrumento formulador de cenários futuros que analisa o contexto, interpreta-o, dá-lhe significado e oferece os prós e contras de cada uma das decisões possíveis.

É justamente nesse ponto que as novas técnicas de cenários futuros prospectivos e da *veille stratégique* podem assumir o papel diferencial ao facilitarem o uso do bom planejamento, a elaboração de estratégias consistentes e, conseqüentemente, a adoção da administração estratégica.

Neste contexto, embora nenhuma das duas técnicas seja totalmente garantida, “o *scanning* e as análises macroambientais do setor são apenas marginalmente úteis se tudo o que fizerem for revelar condições atuais. Para serem verdadeiramente significativas, essas análises devem prestar mudanças e tendências futuras.” (WRIGHT; KROLL & PARNELL, 2000: 75).

De acordo com Marcial & Grumbach (2002), o estudo de cenários prospectivos é uma:

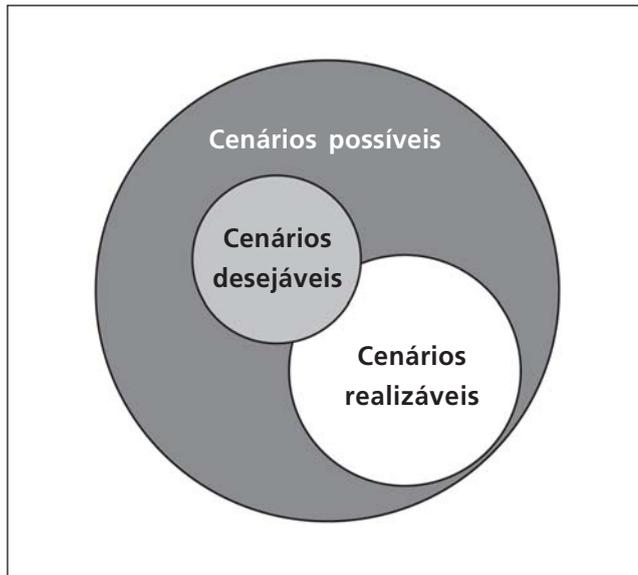
(...) ferramenta das mais adequadas para a definição de estratégias em ambientes turbulentos e incertos (...) os estudos prospectivos são, com efeito, um mecanismo eficiente de planejamento, identificação de oportunidades e definição de ações (...) cenários não são previsões sobre o que irá acontecer, mas descrições, com base em hipóteses plausíveis, do que poderá acontecer. A premissa é de que o futuro não está, em larga margem, predeterminado e, portanto, pode ser moldado pela ação dos atores sociais (MARCIAL & GRUMBACH, 2002: 12).

Contudo, “(...) não se deve confundir cenários com estratégias. Os cenários dependem do tipo de visão daqueles que os elaboram e as estratégias, das atitudes adotadas em face dos futuros possíveis”, como deixou claro Godet (1996 *apud* MARCIAL & GRUMBACH, 2002: 34).

Dessa forma, de acordo com Marcial & Grumbach (2002), há três tipos de cenários: (a) possíveis, (b) realizáveis e (c) desejáveis. Verificando-se a Figura 1, ter-se-ia que os cenários possíveis seriam:

(...) todos os que a mente humana puder imaginar (...), os realizáveis (...) todos os possíveis de ocorrer e que levam em conta os condicionantes do futuro (...) e os desejáveis que (...) encontram-se em qualquer parte do possível, mas nem todos são, necessariamente, realizáveis (MARCIAL & GRUMBACH, 2002: 43).

No que tange aos métodos de elaboração de cenários, há vários autores, com diferentes percepções, desde o método inicial, utilizado pela SRI International, até o Delphi eletrônico. Contudo, como afirmaram Godet & Roubelat (1996 *apud* MARCIAL & GRUMBACH, 2002: 69):



**Figura 1:** Tipos de cenários

Fonte: MARCIAL & GRUMBACH, 2002.

(...) não há apenas um método de cenário, mas vários métodos. Porém, o termo “método de cenário” só se aplicaria a uma abordagem que incluísse alguns passos específicos, como análise de sistemas; retrospectiva; identificação das variáveis, seu comportamento e relações; estratégias dos autores e elaboração de cenários múltiplos (MARCIAL & GRUMBACH, 2002: 69).

Nesse sentido, Marcial & Grumbach (2002), como pode ser verificado na Figura 2, descreveram quatro métodos de elaboração de cenários múltiplos encontrados na literatura especializada: Michel Godet, Peter Schwartz, Michael Porter e Raul Grumbach.

O método L.E.SCA<sup>ning</sup><sup>®</sup>, desenvolvido pelo Professor Humbert Lesca (2003), representado pela Figura 3, também conhecido por método VAS-IC (*Veille Antecipative Stratégique – Intelligence Collective*), consiste de uma ferramenta que busca auxiliar as organizações na tomada de decisões. De forma singular e diferente de outras ferramentas e métodos existentes, propõe que os dirigentes pautem-se em acontecimentos que se iniciam no ambiente da organização e deveriam ser considerados numa decisão – *weak signals* – e possam, dessa forma, agir rapidamente, no momento certo, com os menores custos e utilizando a *intelligence collective* da organização (LESCA, 2003).

A VAS-IC é, portanto, um:

(...) processo coletivo e proativo pelo qual membros da organização (ou de pessoas solicitadas por ela) perseguem (recebem ou provocam, e escolhem) de maneira voluntarista, e utilizam informações pertinentes que dizem respeito ao seu ambiente externo e às mudanças que ali possam se produzir (LESCA, 2003: 10).

Num primeiro momento, o método de Lesca (2003) e as técnicas de cenários futuros prospectivos parecem estar tratando de assuntos distintos e de aplicações em contextos diferentes. Contudo, se forem comparadas as suas finalidades, verifica-se que, de certo modo, podem ser ferramentas complementares de forma ambígua.

O uso da VAS-IC “(...) tem por objetivo ajudar a criar oportunidades de negócios, a inovar, a adaptar-se à evolução do ambiente, a evitar as surpresas estratégicas desagradáveis, a reduzir os riscos e a incerteza em geral” (LESCA, 2003: 10), enquanto que os cenários futuros prospectivos almejam propiciar um ambiente que enriqueça “(...) o debate sobre questões críticas relacionadas com o futuro da organização e permitam que os dirigentes da empresa tomem decisões de risco com mais transparência” (MARCIAL & GRUMBACH, 2002: 45).

Visto dessa forma, há que se perguntar primeiramente se o processo ou a filosofia de administração estratégica para uma organização é possível, e se, de fato, essas ferramentas – cenários futuros prospectivos e *veille stratégique* – são importantes para uma boa administração estratégica.

Neste sentido, há que se verificar que:

Administração (ou gestão) estratégica é um processo de gestão do relacionamento da empresa ou organização com o ambiente em que se insere. Inclui o planejamento estratégico (estabelecimento de estratégias que levem em conta uma série de alternativas futuras possíveis), o planejamento de potencialidades (identificação dos pontos fortes de hoje podem se transformar nos pontos fracos de amanhã e vice-versa), a administração da implantação das estratégias (gestão das resistências durante a implantação das estratégias decorrentes do planejamento estratégico) e a administração das questões estratégicas (respostas estratégicas, em tempo

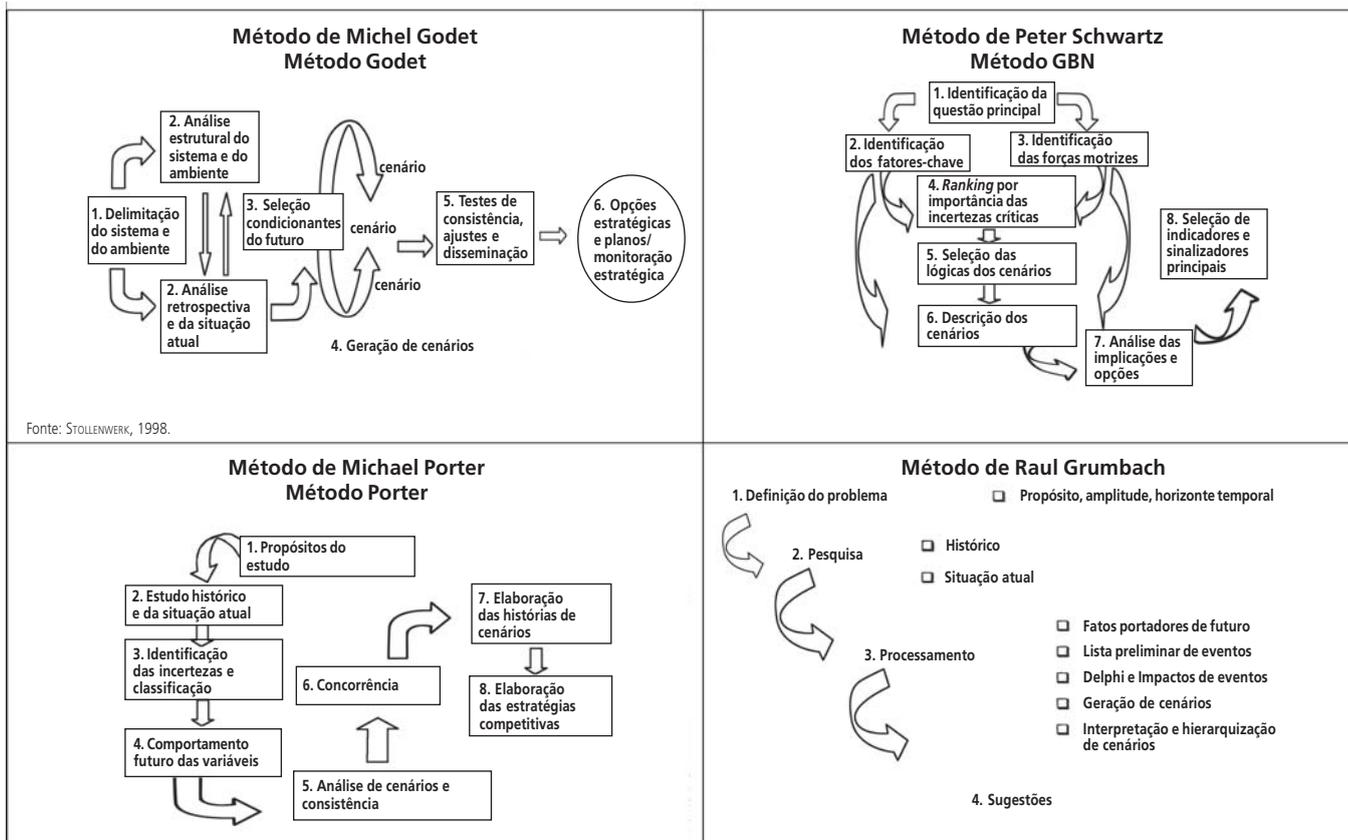


Figura 2: Métodos de elaboração de cenários múltiplos

Fonte: MARCIAL & GRUMBACH, 2002.

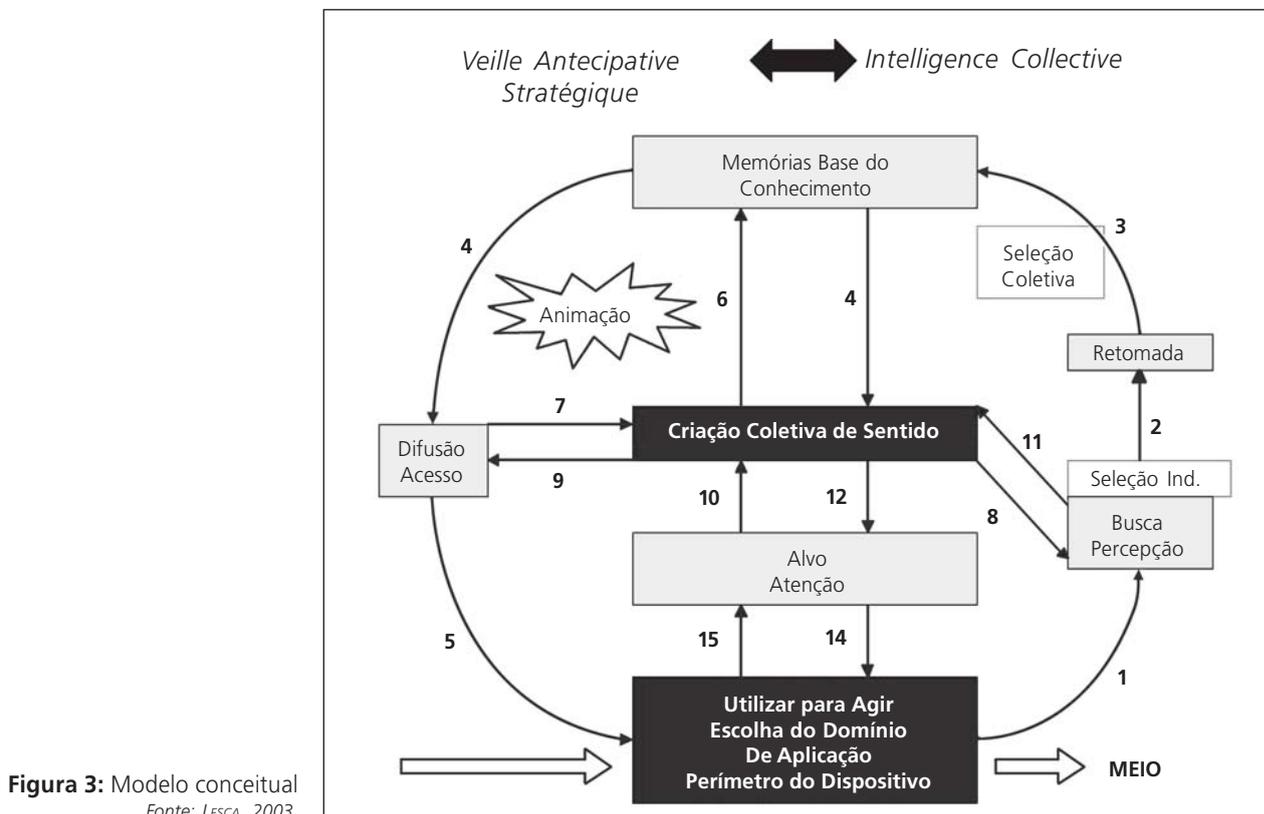


Figura 3: Modelo conceitual

Fonte: LESCA, 2003.

real, por meio da administração de eventos futuros) (MARCIAL & GRUMBACH, 2002: 130).

## 5. A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA É POSSÍVEL?

A administração estratégica ou gestão estratégica, como já mencionado anteriormente, "(...) veio, de certa forma, para complementar o planejamento estratégico com novos aportes" (GAJ, 2002: 148). Contudo, a administração estratégica não pode ser entendida como uma simples nova e melhorada versão de planejamento estratégico. Como bem afirmou Wilson (1990), a gestão estratégica está se tornando mais holística e visionária, assumindo uma postura também qualitativa na orientação e na seleção de estratégias, propiciando decisões focalizadas em função dos resultados, e a consolidação de uma cultura que facilite essa nova ordem organizacional.

Dessa forma, vários autores consideram a necessidade de uma série de passos comuns, que devem ser seguidos para efetivamente se considerar que a organização de fato adota da administração estratégica como forma de gestão: analisar oportunidades e ameaças externas; analisar os pontos fortes e fracos internos; estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; formular e implementar estratégias; e realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos (WRIGHT; KROLL & PARNELL, 2000).

A administração estratégica, portanto, não só é possível para toda e qualquer organização, mas torna-se fundamental a sobrevivência, a manutenção e o desenvolvimento da mesma. Com o ambiente cada vez mais conturbado em todos os sentidos – políticos, econômicos, sociais e tecnológicos –, a adoção de

ferramentas que facilitem a tomada de decisão pela organização sempre é considerável salutar.

Nessa ótica, tanto os cenários futuros prospectivos quanto a VAS-IS podem efetivamente ser agregados à moderna gestão estratégica, e até mesmo ser utilizados concomitantemente. Entretanto, como bem lembrou Bryson (1988), nenhuma técnica ou ferramenta justifica-se ter o fim em si mesma, ou seja, ela deve, sobretudo, trazer benefícios a organização que a adota.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Apesar de o artigo sustentar a idéia central de investigar os conceitos organizacionais técnicas de cenários futuros prospectivos e *veille stratégique*, enquanto ferramentas úteis à Administração estratégica, tem-se claro que aborda de forma limitada esse tema, mesmo que se tenha pautado numa considerável pesquisa bibliográfica.

Essa limitação, somada à não-apresentação de casos práticos, é considerada importante, mas, ao contrário de diminuir a sua relevância, conduz à importância de se investigar mais profundamente casos reais da aplicação desses dois conceitos, avaliando-se as facilidades e dificuldades que as organizações encontram na sua utilização juntamente com uma gestão estratégica.

Por fim, o uso conjunto desses dois conceitos, em um primeiro momento, pode parecer de certo modo uma elucubração teórica dos autores desse artigo, mas, de certa forma, merece no mínimo um novo estudo, com pesquisas de opinião – método Delphi ou pesquisa-ação – com autores que dominem esses conceitos.

## REFERÊNCIAS

- ALMINO, João. *O segredo e a informação: ética e política no espaço público*. São Paulo: Brasiliense, 1986.
- ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- ANSOFF, H. Igor & McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- BANFIELD, Edward C. Ends and means in planning. In: MAILICK, S. & VAN NESS, Edward H. (Orgs.). *Concepts and issues in administrative behavior*. Tradução Joel Souto Maior. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1962.
- BATEMAN, Thomas S. *Administração: construindo vantagem competitiva*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BETHELEM, Agrícola de Souza. *Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRYSON, John M. *Strategic planning for public and nonprofit organizations: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- CARNEIRO, Zélia Maria Renê. O planejamento estadual: uma abordagem. *Revista Pernambucana de Desenvolvimento*, Recife, v. 9, n. 2, p. 229-39, julho/dezembro, 1982.
- CARVALHO, Horácio Martins de. *Introdução à teoria do planejamento*. São Paulo: Brasiliense, 1978.
- CASTRO, Luis M. Mota de. Planejamento estratégico. In: FINGER, Almeri (Org.). *Universidade: organização, planejamento e gestão*. Florianópolis: OEA/UFSC, 1988. p. 33-52.
- DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence. *Information ecology: mastering the information and knowledge environment*. Oxford: University Press, 1997.
- FROMM, Erich. Humanistic planning. *Journal of the American Institute of Planners*. Tradução Francisco Gabriel Heideman. CPGA/UFSC. Washington, Vol. 38. March, 1972: 67-71.
- GAJ, Luis. *O estrategista: do pensamento à ação estratégica na organização*. São Paulo: Pearson Education, 2002.
- GHEMAWAT, Pankaj. *A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos*. Tradução Nivaldo Montingelli Junior. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- GIOVINAZZO, Renata A. & FISCHMANN, Adalberto A. Delphi eletrônico – uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional. In: COSTA, Benny Kramer & ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de (Coords.). *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GOMEZ, Maria Nélide Gonzáles de. O papel do conhecimento e da informação nas formações políticas ocidentais. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 16, n. 2, p. 157-67, julho/dezembro, 1987.
- HALL, Richard H. *Organizações: estrutura e processo*. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1984.
- JÚLIO, Carlos Alberto & SALIBI NETO, José (Orgs.). *Estratégia e planejamento: autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2002 (Coletânea HSM Management).
- KAST, Fremont Ellsworth & ROSENZWEIG, James Erwin. *Organização e administração: um enfoque sistêmico*. Tradução Oswaldo Chiquetto. São Paulo: Pioneira, 1976.2v.
- KOTLER, Philip. *Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1987.
- LESCA, Humbert. *Veille stratégique: la méthode L.E.SCANing®*. Paris: EMS, 2003.
- LINDBLON, Charles Edward. *O processo de decisão política*. Brasília: UnB, 1980.
- MARCIAL, Elaine Coutinho & GRUMBACH, Raul José dos Santos. *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: FGV, 2002.
- MARTELETO, Regina Maria. Informação: elemento regulador dos sistemas, fator de mudança social ou fenômeno pós-moderno? *Ciência da Informação*, Brasília, v. 16, n. 2, p. 169-80, julho/dezembro, 1987.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- SALMON, Robert & LINARES, Yolaine de. *Competitive intelligence: scanning the global environment*. London: Economica, 1999.
- SANTA CATARINA. Gabinete de Planejamento e Coordenação Geral. *O ciclo operacional da ação governamental*. Florianópolis, 1987.
- SHELLENBERGER, Robert Earl. *Strategic management: text and cases*. New York: John Wiley & Sons, 1986.
- WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento empresarial*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1983.
- WHITTINGTON, Richard. *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- WILSON, Ian. The state of strategic planning: what went wrong? what goes right? *Technological Forecasting and Social Change*, San Francisco, v. 37, p. 103-110, 1990.
- WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. & PARNELL, John. *Administração estratégica: conceitos*. Tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.