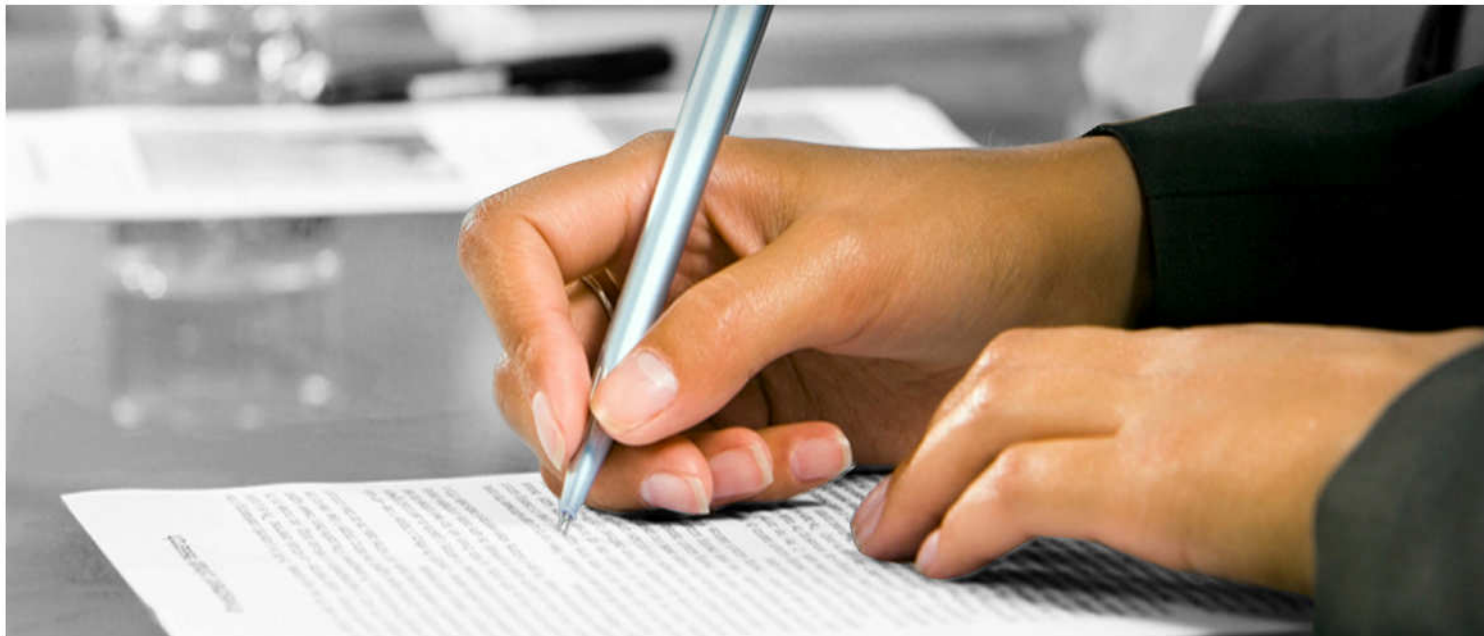




Macroplan®
Prospectiva, Estratégia & Gestão

Por que e Como Explorar Futuros

Claudio Porto

2006

A prática de buscar adivinhar o futuro é quase tão antiga quanto a humanidade.

Pierre Wack, especialista em cenários e antigo consultor da Shell, citado por Peter Schwartz¹, narrava a seguinte história:

“Na época em que os faraós governavam o Egito, um templo foi erguido acima das cabeceiras do Rio Nilo, próximo de onde três afluentes se uniam para formar este rio. O Nilo, com um curso de mais de mil milhas, produzia todo ano a inundação de sua várzea, o que permitia aos fazendeiros cultivarem suas plantações durante o tórrido e seco verão.

Toda primavera, os sacerdotes do templo reuniam-se na margem do rio para verificar a cor da água. Se estivesse clara, o Nilo Branco ... dominaria o curso ... e os fazendeiros teriam colheita pequena. Se a corrente estivesse escura, predominariam as águas do Nilo Azul, proporcionando cheias adequadas e colheitas abundantes. Finalmente, se dominassem as águas verde-escuras do Atbara, as cheias viriam cedo e seriam catastróficas.

A prática de antecipar futuros para orientar decisões no presente vem do tempo dos faraós. Ela nos ajuda a desenhar e construir o futuro desejado.

Todo ano os sacerdotes enviavam mensagens aos faraós sobre a cor da água. Estes então saberiam como estaria a situação financeira dos fazendeiros e qual seria o aumento dos impostos.”

Segundo Wack, talvez os sacerdotes do Nilo sudanês tenham sido os primeiros futurólogos do mundo.

Juntamente com esta prática continua pertinente a eterna questão: é possível prever eventos que ocorrerão para frente no calendário da história? Para abordar esta questão, vamos primeiro trabalhar com os contra-exemplos, indicando como não explorar o futuro nos tempos de hoje.

¹ Schwartz (1995)

Extrapolação Pura e Simples

2

De um modo geral, a metodologia básica das previsões tradicionais é a extrapolção, para o futuro, de tendências verificadas no passado.

Até o início dos anos 70, as previsões obtidas segundo esta abordagem revelaram-se precisas e confiáveis, com uma razoável margem de acerto. Este acerto derivava, contudo, de uma condição peculiar deste período: a relativa estabilidade dos condicionantes políticos, econômicos e tecnológicos. A partir de então, todavia, quando as relações socioeconômicas e políticas passam por importantes descontinuidades e transformações, os erros de projeção foram se acentuando.

No mundo, os 'choques do petróleo' (1973 e 1979) e a aceleração das mudanças tecnológicas e políticas, entre elas a queda do 'socialismo real', alteraram de forma dramática e definitiva o comportamento da dinâmica de desenvolvimento.

A principal deficiência da metodologia extrapolativa é ver o futuro com os olhos no passado.

No Brasil, os erros de previsão se evidenciaram um pouco mais tarde (primeira metade da década de 80), com o advento da recessão de 81/83 e as mudanças expressivas nas dinâmicas de desenvolvimento político e econômico a partir de então (abertura e redemocratização, Plano Cruzado, moratória da dívida externa, Constituinte, ascensão e queda de Fernando Collor, e outras).

As evidências já identificadas e documentadas, tanto no mundo como no país, dos crescentes erros e imprecisões da abordagem tradicional da previsão, levam à conclusão de que, salvo em circunstâncias e situações muito específicas, a abordagem extrapolativa está historicamente superada e seu uso é inadequado ou insuficiente para prognosticar o futuro na grande maioria dos casos.

Uma das principais deficiências desta abordagem é a sua incapacidade de lidar com a incerteza: seus métodos não possuem a flexibilidade para antecipar ou evidenciar mudanças qualitativas no futuro, fenômeno cada vez mais freqüente nos dias de hoje.

Mas a principal deficiência da metodologia extrapolativa é ver o futuro com os olhos no passado. Isto corresponde a ignorar todas as mudanças latentes ou já em andamento - cuja acentuação é uma das características básicas do mundo contemporâneo - e admitir a reprodução das condições vigentes até o horizonte da projeção.

Tomando como exemplo o setor elétrico, cabe ressaltar que, em muitos países, as projeções de demanda efetuadas para as décadas de 1970 e 1980 foram muito altas porque os que as

fizeram extrapolar relações e condições técnicas e hábitos de consumo fundamentais que eram verdadeiros para os anos 60, mas não para as décadas subseqüentes.

A propósito, Wack (1985) pondera que as previsões extrapolativas (ou determinísticas) nem sempre estão erradas; muitas vezes elas são razoavelmente acuradas. Mas é justamente isto que as torna tão perigosas, pois elas são construídas na suposição de que o mundo de amanhã será como o de ontem e hoje. Às vezes dão certo, porque o mundo nem sempre muda. Mas, cedo ou tarde, essas previsões vão falhar justamente nos momentos mais críticos, pois não conseguem antecipar as mudanças fundamentais (rupturas ou descontinuidades) que tornam obsoletas as estratégias vigentes.

Uma outra alternativa, bastante usual no mercado financeiro, mas também no mundo político, consiste em projetar, para o futuro, a situação vigente na conjuntura atual ou em passado muito recente.

Assume-se neste caso, geralmente de forma implícita, que o que está acontecendo hoje, nesta semana ou neste mês, continuará a acontecer inexoravelmente por um horizonte de tempo muito mais largo. O argumento usado é que, como as mudanças são muito freqüentes, tentar antecipar o futuro baseado em uma perspectiva mais estruturada e plural 'é mero exercício de futurologia'.

A prática tem demonstrado que, como menosprezam o passado, mas também minimizam ou ignoram a possibilidade de mudanças qualitativas no futuro, tais projeções baseadas exclusivamente na conjuntura presente induzem a erros muito mais crassos e freqüentes que os da extrapolação pura e simples. Assim, se a bolsa sobe durante alguns dias ou semanas consecutivas, projetam-se ganhos fantásticos para todo o ano ... ou se acontece o inverso, os cenários tornam-se catastróficos e muitas vezes semeia-se o pânico

Ocioso comentar o primarismo e a superficialidade de tal abordagem. Uma abordagem que denominamos 'prognósticos *fast food*', apressados, superficiais e pouco consistentes. O pior é constatar que tais prognósticos são levados a sério, com bastante freqüência, num imediatismo míope ou mesmo cego, quando não meramente oportunista.

A Análise Prospectiva Com Base em Cenários

A análise prospectiva por meio de cenários é a alternativa que hoje nos parece mais adequada para trabalhar com o futuro.

A prospectiva, segundo Michel Godet (1983), é uma reflexão sistemática que visa orientar a ação presente à luz dos futuros possíveis. Em nossas sociedades modernas, a reflexão prospectiva se impõe em razão dos efeitos conjugados de dois fatores principais:

- a. em primeiro lugar, a aceleração das mudanças técnicas, econômicas e sociais exige uma visão a longo prazo, pois ‘quanto mais rápido andamos, mais distante os faróis devem alcançar’; e
- b. em segundo lugar, os fatores de inércia ligados às estruturas e aos comportamentos mandam ‘semear hoje para colher amanhã’.

Contudo, se o mundo muda, a direção dessa mudança não parece assegurada. As mutações são portadoras de múltiplas incertezas que toda organização deve integrar em sua estratégia: incertezas de natureza econômica sobre a taxa de crescimento; socioculturais, como os hábitos de consumo e, também, de natureza tecnológica, sobre os produtos e os processos de amanhã.

A prospectiva não pretende eliminar essa incerteza mediante uma predição ilusória. Ela visa somente, e já é muito, organizá-la e reduzi-la tanto quanto possível.

É preciso, portanto, considerar as incertezas quanto ao futuro e aprender a lidar com elas. Neste sentido, nas últimas décadas, têm sido criados vários métodos e técnicas, desde sofisticados modelos matemáticos, até métodos rigorosos de organização, estruturação e hierarquização de variáveis dinâmicas em interação na mudança social. Destes, o método de cenários é atualmente o mais completo e rico processo de antecipação de futuros. Trabalhando sempre com mais de uma alternativa, os cenários reduzem a inevitável incerteza frente ao futuro sem cair no determinismo.

Cenários são imagens de futuros, descritas ‘cena por cena’. Godet (1983) os conceitua como jogos coerentes de hipóteses. Ou, em termos mais detalhados, como o conjunto formado pela descrição de uma situação de origem e dos acontecimentos que conduzem à situação futura, sendo que esse conjunto de acontecimentos e situações deve apresentar uma certa coerência.

A prospectiva não pretende eliminar a incerteza. Ela visa somente, e já é muito, organizá-la e reduzi-la a um leque de possibilidades que seja administrável.

Cada cenário procura estabelecer uma sucessão lógica de eventos, de sorte que, partindo-se do presente (ou de uma dada situação), se visualize como se poderá chegar passo a passo a uma situação futura.

A antecipação de futuros por meio de cenários não é, de forma alguma, um exercício especulativo, de pouca ou nenhuma utilidade prática. Ao contrário, quando bem conduzida,

ela serve, antes de tudo, para preparar a ação face a descontinuidades, oportunidades ou ameaças possíveis ou prováveis. E inspirar opções estratégicas que ‘fazem a diferença’ por longo tempo.

Um exemplo clássico do bom uso dos cenários no desenho de estratégias de sucesso é a atuação da Shell a partir do choque do petróleo em 1973. No início da década de 70, sua equipe de planejamento construiu dois cenários, um dos quais previa um choque (para cima) nos preços do petróleo, embora não soubesse precisar quando. Este cenário foi amplamente debatido com os altos executivos da empresa e:

... “ajudou os diretores a imaginar que decisões deviam tomar ... Em outubro de 1973, houve o choque de preços do petróleo e ... de todas as principais empresas de petróleo, apenas a Shell estava preparada emocionalmente para a mudança. Os executivos da empresa reagiram rapidamente. Durante os anos seguintes, a prosperidade da Shell aumentou. De uma das mais fracas das Sete Irmãs, tornou-se a segunda maior e, ao que parece, a mais rentável.”

Peter Schwartz, 1995

Ao contrário das concepções determinísticas ou fatalistas do futuro, a análise prospectiva e estratégica parte do princípio que o futuro é incerto e indeterminado e que os atores sociais têm diante de si, a cada instante, alternativas múltiplas e diversas. O suposto central é que o futuro é construído pela prática social, pela ação dos homens organizados que têm projetos, vontades, conflitos e, sobretudo, fazem escolhas e correm riscos com uma certa visão dos prováveis futuros. Em outras palavras, a história é uma resultante da ação dos homens e pode seguir por caminhos diversos, definidos pelos interesses em jogo, pelas circunstâncias políticas e pelos constrangimentos estruturais.

Lições da Nossa Prática na Construção e Análise de Cenários

Já foi dito que na Macroplan trabalhamos com cenários há mais de 20 anos. E de nossa prática neste campo extraímos ou confirmamos algumas lições já referidas por muitos especialistas no assunto.

Não importa qual é o futuro. A única pergunta relevante é: o que faremos se tal cenário acontecer?

A primeira delas é que, **na vida real, nenhum cenário acontece exatamente como descrito**. A realidade é muito mais variada e complexa do que o descrito por um conjunto de cenários, por mais bem elaborado que este seja. A realidade comporta nuances, ambigüidades, contradições, surpresas e situações em tal riqueza e diversidade, que

nenhum cenário é capaz de reproduzi-la. Desse modo, é quase fútil qualquer exercício de verificação do quanto cada cenário, por si, isoladamente, está perto ou distante da realidade.

No entanto, e aí está a segunda lição, **a trajetória da realidade, na grande maioria dos casos, geralmente evolui dentro do conjunto de cenários traçados, combinando aspectos de um e de outro.** Um monitoramento sistemático do que está acontecendo, em comparação com o que está previsto no conjunto dos cenários, reduz substancialmente as chances da organização ser pega de surpresa.

A terceira lição é um corolário da anterior: **um bom conjunto de cenários tem grande utilidade como sistema de referência para a navegação rumo ao futuro.** Como ‘cartas de navegação’ ou ‘pontos cardeais’, os diversos cenários podem auxiliar os dirigentes ou executivos que estão ‘pilotando’ governos, empresas ou organizações, oferecendo-lhes referências consistentes para os inevitáveis ajustes de rota que a realidade impõe.

A quarta lição que aprendemos é que **um conjunto de cenários, explícita e adequadamente utilizado, reduz os conflitos de percepção a respeito do futuro e melhora a qualidade das decisões estratégicas, tornando-as mais controláveis ou avaliáveis.** Isto porque os cenários explicitam as premissas relativas ao futuro, nas quais as decisões foram ou estão sendo baseadas. O subjetivismo e o risco não são eliminados, mas pelo menos tornam-se mais claros e sujeitos a avaliação.

Por último, mas não menos importante, aprendemos que é inútil pretender que os cenários ‘adivinhem’ o que vai acontecer no futuro. Ou, como nos diz Arie de Geus (1997) não é possível saber, e não importa qual será o futuro. A única pergunta relevante é: *“o que faremos se tal cenário acontecer?”*.

Bibliografia

DE GEUS, Arie - **A Empresa Viva** – Ed, Campus, Rio de Janeiro, 1998

GODET, Michel - **De L’anticipation à l’action** - Manuel de Prospective et de Stratégie. Dunod, Paris, 1991.

GODET, Michel - **Prospective et Planification Stratégique.** Economica. Paris, 1985.

HEIJDEN, Kees Van Der – **Scenarios: The Art of Strategic Conversation.** John Wiley & Sons Ltda, Inglaterra, 1996.

MAKRIDAKIS, S.; WHEELWRIGHT, S. & MCGEE, V - **Forecasting** - Methods and Applications. 2nd Edition. John Wiley & Sons, N. York, 1983

PORTO, Claudio – **Construção de Cenários e Prospecção de Futuros** – Textos para capacitação em análise prospectiva. Macroplan, Rio de Janeiro, 1995.

SCWARTZ, Peter - **A Arte da Previsão** - Planejando o futuro em um mundo de incertezas. Ed. Página Aberta Ltda. São Paulo, 1995

WACK, Pierre - **Cenários: Águas Desconhecidas Adiante**, in Harvard Business Review, Boston, Set/Out 1985.

WACK, Pierre - **Cenários: Atravessando as Torrentes**, in Harvard Business Review, Boston, Nov/Dez 1985.

RIO DE JANEIRO

Rua Visconde de Pirajá, 351 - Sala 718
Ed. Fórum de Ipanema
Ipanema - Rio de Janeiro/RJ
Cep: 22410-003
Fone/fax: (21) 2287-3293
e-mail: macroplan@macroplan.com.br

SÃO PAULO

Alameda Santos, 905 - Conjunto 112
Ed. Santos Dumont
Cerqueira César - São Paulo/SP
Cep: 01419-001
Fone/fax: (11) 3285-5634
e-mail: macroplansp@macroplan.com.br

BRASÍLIA

SCN, Quadra 01 - Bloco C, Sala 908
Ed. Brasília Trade Center
Asa Norte - Brasília/DF
Cep: 70.711-902
Fone: (61) 3328-6504
Fax: (61) 3328-7446
e-mail: macroplandf@macroplan.com.br

ESPÍRITO SANTO

AV. Nossa Senhora dos Navegantes, 451 - Sala 1301
Ed. Petro Tower
Enseada do Suá - Vitória/ES
Cep: 29.050-335
Fone/fax: (27) 2123-1412
e-mail: macroplanes@macroplan.com.br

www.macroplan.com.br