

Planejamento sob Cenários

Não é possível saber qual será o futuro. A única questão relevante é: o que faremos se tal cenário acontecer? (De Geus, 1988)

Planejar as ações futuras de uma empresa e conduzi-la ao crescimento no longo prazo exige decisões cada vez mais complexas e desafiadoras para executivos e líderes empresariais. Grande parte dessa dificuldade decorre da necessidade de lidar com o futuro, especialmente pela impossibilidade de prevê-lo. Investigar como será o futuro nas suas diversas dimensões; reconhecer o novo; provocar a mudança; reagir ao inesperado; ou mesmo adaptar-se não são tarefas triviais.

As mudanças no ambiente são portadoras de múltiplas incertezas e as empresas devem estar preparadas para enfrentar rupturas e lidar com eventos não previstos. O método de cenários é atualmente o mais completo e rico processo de exploração e antecipação de futuros. Baseia-se na constatação de que o futuro é múltiplo e indeterminado e não resulta de um mero prolongamento de tendências passadas.

Cenários são jogos de hipóteses sobre o futuro. Descrevem a situação de origem e os acontecimentos que conduzem a cada situação futura, com coerência e encadeamento entre os fatos previstos. Sua função, portanto, não é a de prever o futuro. No máximo, um bom conjunto de cenários consegue desenhar uma gama de futuros plausíveis ao organizar, sistematizar e delimitar as incertezas e antecipar futuros alternativos. E isso já é muito.

Os cenários ajudam as empresas a se tornar mais adaptáveis e flexíveis ao expandir os modelos mentais dos seus decisores, ampliando com isso sua capacidade de percepção para reconhecer eventos inesperados e avaliar riscos. Além disso, contribui para a melhoria da qualidade das decisões e dos projetos empresariais, que se tornam mais robustos quando confrontados com futuros distintos.

Uma das principais finalidades do método de cenários é iluminar as escolhas que comprometem o futuro das empresas; em outras palavras, a formulação de estratégias. O Planejamento sob Cenários diferencia-se da abordagem tradicional de planejamento estratégico por introduzir a incerteza nas decisões estratégicas, como mostra a Figura 1.

Figura 1 – Comparação entre o planejamento tradicional e o planejamento sob cenários

	PLANEJAMENTO TRADICIONAL	PLANEJAMENTO SOB CENÁRIOS
ABORDAGEM	Parcial e estática	Holística, sistêmica e dinâmica
VARIÁVEIS	Quantitativas, objetivas, conhecidas	Qualitativas e quantitativas, subjetivas, conhecidas ou desconhecidas
EXPLICAÇÃO	O passado explica o presente e o futuro	O futuro é a razão de ser do presente
RISCOS	Esconde (“mascara”) os riscos	Explicita e sublinha os riscos
MÉTODO	Determinístico e modelos quantitativos (econômétricos e matemáticos)	Modelos qualitativos e estocásticos (análise de sistemas e impactos cruzados)
POSTURA FRENTE AO FUTURO	Favorece a inércia e a simplificação do pensamento organizacional	Estimula a flexibilidade e a criatividade organizacional

Embora os executivos reconheçam que o futuro é incerto, a maioria deles tem dificuldade para decidir tendo em conta toda a diversidade de futuros possíveis. Acabam, assim, por traçar suas estratégias com base em uma configuração de futuro considerada mais provável ou mais favorável, ignorando as outras possibilidades.

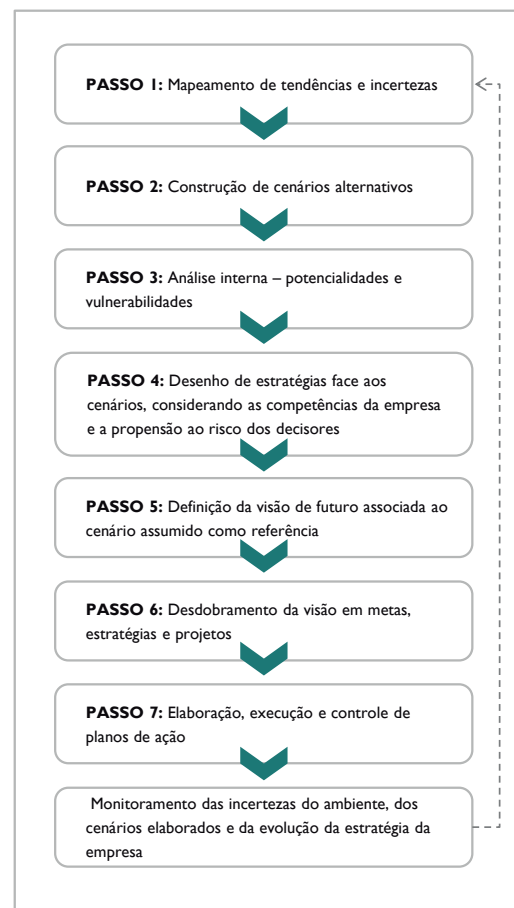
O planejamento a partir de cenários, por sua vez, oferece critérios mais robustos para a tomada de decisão na medida em que explicita os riscos envolvidos em cada opção estratégica e permite a compreensão não só dos requisitos para o seu sucesso – em termos de recursos, competências e relacionamentos, dentre outros –, mas também do alcance e do impacto dos resultados previstos, como mostra a Figura 2.

Figura 2 – A escolha estratégica em face dos cenários

PERFIL COMPETITIVO	ESCOLHA EM FACE DOS CENÁRIOS	CARACTERÍSTICAS/ REQUISITOS
Busca posição de liderança (1º a se mover) na configuração do futuro do setor	Aposta no cenário mais favorável	- Risco muito alto - Pode gerar ganhos extraordinários - Deve incluir estratégias para fazer o cenário acontecer
Disputa as 1 ^{as} posições com outros <i>players</i>	Aposta no cenário mais provável	- É a prática mais comum - Risco moderado - Supõe que um cenário tem maior probabilidade de ocorrência
Prefere posição conservadora que assegure ganhos moderados em qualquer cenário	Escolhe opções estratégicas compatíveis com todos os cenários	- Risco reduzido - Exige custos elevados - Preconiza a adaptação - Não é uma escolha ótima para nenhum cenário

Em um mundo cada vez mais incerto e volátil, antecipar mudanças e estar preparado para protagonizar grandes transformações ou ao menos reagir tempestivamente a elas são fontes importantes de criação de vantagem competitiva. O método de cenários dota organizações e seus executivos de uma abordagem sistemática e organizada para formular, monitorar e avaliar as estratégias de suas organizações em ambientes de incerteza. É, portanto, uma poderosa ferramenta para explorar o futuro e inspirar idéias e estratégias que “fazem a diferença” por longo tempo.

Figura 3 – Dos Cenários à Ação Estratégica



www.macroplan.com.br