

CENÁRIOS DE PLANEJAMENTO

“Para se raciocinar sobre qualquer domínio realista é preciso que alguma forma de simplificação seja feita. A própria preparação da informação para suportar qualquer processo de raciocínio sobre tais domínios deverá deixar muitos fatos desconhecidos, não mencionados ou cruelmente sumarizados”

[Judea Perl, “Probabilistic Reasoning in Intelligent Systems”, Morgan Kaufmann, 1989].

Paradoxo de Sócrates:

“Quanto menos sabemos, mais certos e precisos somos nas nossas explicações; quanto mais sabemos, mais nos tornamos cientes das limitações de sermos certos e precisos.”

Zadhe’s Principle of Incompatibility

“As the complexity of a system increases, human ability to make precise and relevant (meaningful) statements about its behavior diminishes until a threshold is reached beyond which the precision and the relevance become mutually exclusive characteristics.”

A física, por exemplo, se desenvolve por modelos. Modelos definem o ambiente dentro do qual as conclusões se aplicam. A física newtoniana ao atingir seus limites foi substituída pela de Einstein que também atingiu novos limites e, assim, novos modelos (como a teoria das cordas) estão sendo propostos. Isto é, para se raciocinar sobre sistemas reais é preciso simplificar, adotar modelos, e dessa forma, o raciocínio se limita aos modelos.

Mais difícil ainda se torna quando se tenta raciocinar sobre sistemas reais complexos. A complexidade em sistemas está associada à existência de muitas variáveis, variáveis essas interligadas (umas influenciando outras) de forma não linear. Sistemas sociais e sistemas econômicos são complexos por excelência e por isso são muito mais difíceis de serem tratados. Fazer previsões em sistemas complexos é tarefa complicada (não é por outra razão que os economistas vivem errando em suas previsões). O professor Lotf Zadeh, da Universidade da Califórnia em Berkeley, formulou o princípio da Incompatibilidade em 1973, que diz que conforme a complexidade de um sistema aumenta se torna cada vez mais difícil se fazer afirmações precisas sobre ele. Isso significa que sobre sistemas complexos só se pode fazer afirmações vagas, sem precisão. Impossível lidar-se com detalhes, com fatos e coisas específicas. Portanto trata-se sempre de entender as grandes tendências, sem detalhes.

Um último aspecto a ser considerado, dentro do rol das dificuldades, é que as coisas ficam ainda mais difíceis quando se lida com incertezas. É comum adotar-se a linguagem das probabilidades para se modelar as incertezas. Afinal essa é a linguagem matemática, é o modelo adotado pelo Reverendo Beyer ao formular sua teoria que permitia calcular a probabilidade de uma hipótese a partir da probabilidade dos indícios. Segundo essa teoria, poder-se-ia prever a probabilidade da inflação aumentar no futuro, levando-se em conta as probabilidades ditadas por cada um dos indícios, isto é, dos fatores que fazem a inflação aumentar. Um dos questionamentos que se pode levantar aqui é que a própria atribuição de probabilidade (um número!) para expressar a incerteza (algo etéreo, emocional) já é um erro original. O maior desafio é, portanto, encontrar uma linguagem para se expressar incerteza. Uma linguagem vaga, sem números precisos.

O presente trabalho objetiva formular cenários para o futuro da indústria brasileira de serviços financeiros. Ele se propõe, então, a elaborar um raciocínio sobre um sistema que é REAL, COMPLEXO E INCERTO. É um desafio e tanto. Um desafio que requer de quem entrar em contato com seus resultados que conheça as ressalvas e os limites. Quem ignorar esses aspectos é ter uma leitura simplista do desafio e de suas conclusões. Uma atitude reducionista do problema anula completamente os resultados.

Cenários são visões idealizadas de possibilidades futuras

É importante que não se tomem cenários como previsões de coisas que acontecerão. Cenários são visões nebulosas de possibilidades futuras. Também não se deve entender um cenário ao pé da letra - se a descrição de algum cenário contiver algum detalhe, ignore o detalhe. Possivelmente ele foi ali anotado apenas como ilustração, apenas para tornar a descrição mais didática. Cenários são, também, visões extrapoladas do passado. Porque eles são sempre elaborados a partir de conceitos, de lógica e de informação existentes quando o cenário é elaborado. Por mais que o processo seja rigoroso e profundo, todo cenário será necessariamente concebido como consequência do movimento observado até então. Cenários também são elaborados dentro de fronteiras previamente estabelecidas. Acontecimentos fora dessas fronteiras não são considerados. Assim, imprevistos estão ausentes dos cenários. É por isso que não se têm notícias de nenhum cenário elaborado por empresas houvesse previsto os acidentes de 11 de Setembro de 2001 em Nova York. Talvez cenários elaborados por militares norte-americanos os antecipassem.

Cenários não são úteis como instrumentos de planejamento operacional. Isso porque o planejamento operacional apóia-se em hipóteses adotadas como certas. Mesmo que eles traduzam visões aceitas, os cenários não contêm as informações no nível de detalhes que todo planejamento requer. Nem o necessário grau de certeza. O planejamento de uma empresa, no que se refere ao futuro, se baseia em hipóteses detalhadas, e tidas como certas pela administração da empresa.

A utilidade de cenários é que eles iluminam o planejamento. Eles organizam as hipóteses futuras.

Empresa que utiliza cenários como instrumentos para entender as possibilidades futuras realiza o trabalho de planejamento estratégico e operacional independentemente dos cenários. As hipóteses sobre o futuro (qual a inflação prevista para o ano seguinte, que participação de mercado terá cada um de seus concorrentes, que produtos serão mais valorizados pelos clientes, etc.) são feitas conforme definido pelos métodos de planejamento.

Nesse caso, os cenários servem de pano de fundo para o planejamento. A pergunta que todo planejador precisa fazer é: em que medida as hipóteses adotadas no planejamento estratégico e operacional seriam consistentes com o cenário adotado como mais provável pela empresa? Uma vez elaborado o planejamento, os cenários colocam novas perguntas para empresa. Pelos planos elaborados, estaria a empresa preparada para os cenários futuros menos prováveis? Se esses cenários, apesar de menos prováveis, acontecerem, a empresa estaria pronta para ajustar seus rumos?

Finalmente, se existirem cenários de crise, aqueles de probabilidade muito baixa, mas de alto impacto, é necessário que se preparem planos de contingência.

Cenários, portanto, não ditam os planos. Eles os iluminam e os completam.

Nota final: é importante que se entenda

É comum ouvir-se críticas de que não se conseguiu prever (prever!) o surgimento da Internet, nem mesmo em 1990, quando já se usavam Telnet, FTP, BBS, etc. E que ninguém prognosticou (prognosticar!) o enorme crescimento dos telefones celulares, nem a quebra das empresas pontocom. Pergunta-se se antes de 2008, alguma empresa traçou cenários que falassem de preço de barril de petróleo de 120 dólares. Teria a Shell feito isso? Entenda-se: o papel dos cenários não é o de prever. O que pode ter acontecido é que se traçaram cenários futuros onde os preços de petróleo seriam muito elevados (lembrem-se: o detalhe de 120 dólares não poderia constar em cenários que jamais especificam detalhes). As empresas petrolíferas que elaboraram cenários, certamente já tinham prontos os planos para essa contingência.

“The point is not to select one preferred future and hope for it to become true. Nor is the point to fund the most probable future and adapt to it. Rather, the point is to make strategic decisions that will be sound for all plausible futures. No matter what future takes place, a company and its management team is much more likely to be ready for it and influential in it, if it has seriously thought about scenarios. Scenario planning is about making choices today with an understanding of how they might turn out.”

[http://www.juergendaum.com/news/09_08_2001.htm]

“So to operate in an uncertain world, managers need to be able to question their assumptions about the way the world works, so that they could see the world more clearly. The purpose of scenario planning therefore is, to help managers to change their view of reality, to match it up more closely with reality as it is, and reality as it is going to be. The end result, however, is not an accurate picture of tomorrow, but better decisions about the future.”

[<http://forera.jrc.ec.europa.eu/fta/papers/Session%201%20Methodological%20Selection/Senario%20Approaches.pdf>]

Os diferentes tipos de cenários

Planejar por cenários é o processo no qual, administradores inventam diferentes possibilidades futuras e as criticam, em profundidade, com o propósito de antecipar surpresas e falhas nas percepções de futuro adotadas pelo processo de planejamento vigente. Existem três escolhas que uma organização pode adotar ao trabalhar com cenários.

A empresa pode optar por escolher descrever cenários prováveis. O propósito seria o de formular visões alternativas de futuro para o ambiente onde a empresa funciona. Assim, essas descrições a ajudarão a preparar-se para esse mundo, permitindo-a que desenvolva formas de atuar que melhore sua competitividade para esse futuro. Em geral, mesmo que, de maneira informal, os gestores de uma empresa têm o seu modelo mental de cenário futuro. O trabalho de cenário possibilita que essa visão do futuro provável seja a mesma para seus diferentes administradores. A elaboração das visões mais prováveis do futuro pode ser feita exclusivamente com os profissionais da empresa, ou pode envolver especialistas externos à empresa.

A segunda opção seria a de descrever cenários menos prováveis, mas de profundo impacto para a empresa. Eles descreveriam situações futuras que, se acontecerem, colocariam a empresa em risco de existência. Essas descrições servem para a empresa reduza sua vulnerabilidade, e que possa monitorar certos indicadores que antecipam a ocorrência desse indesejável futuro. Os menos prováveis são cenários para os quais se devem desenvolver planos de contingência.

Finalmente, uma organização pode definir por traçar cenários de consequência, que são as visões de futuro decorrentes de alguma ação que ela venha realizar. São cenários do tipo “e se?” (what if). A técnica de traçado de cenários de consequência permite que a empresa entenda as consequências de atos, e decida ou não por eles.

Cenários também podem ainda ser externos (versando sobre aspectos que a empresa não tem controle algum e muito pouca influência), internos (versando sobre assuntos sob total controle da empresa) e cenários mistos (um pouco dos dois).

Pergunta a ser respondida pelo presente trabalho.

O presente trabalho tem o propósito de traçar cenários prováveis, quinze anos à frente, para um setor da economia. Conforme descrito no projeto, seu propósito é responder à pergunta:

Como poderia ser o ambiente dos bancos brasileiros de varejo em 2023, no que se refere aos itens abaixo?

1. Estrutura de capital e de controle típica;
2. Organização típica das empresas (estrutura e processos);
3. Formas típicas de atendimento e relacionamento com os clientes;
4. Formas típicas de relacionamento e colaboração com parceiros de negócio (fornecedores, parceiros estratégicos);
5. O papel da Tecnologia da Informação e da Web nas empresas do setor.

Consta do relatório da Shell

“Scenarios are alternative stories of how the world may develop. They are not predictions, but credible, relevant, and challenging alternative stories that help us explore ‘what if’ and ‘how’. Their purpose is not to pinpoint future events, but to consider the forces that may push the future along different paths. They help managers understand the dynamics of the business environment, recognise new possibilities, assess strategic options, and take long-term decisions.

Shell companies pioneered the use of scenarios for strategic planning in the 1970s and since then, have applied them to a wide range of decision making situations.”

[<http://www.shell.com>]

Traçado de cenários existe há mais de meio século

O conceito de planejamento por cenários surgiu logo após a segunda grande guerra, na força aérea norte-americana, como ferramenta para preparar planos militares. Na década de 1960, Herman Kahn, que participou desse esforço, trouxe o conceito de planejamento de cenários para o mundo dos negócios como instrumento de análise de possibilidades futuras. Essa disciplina atingiu a importância que tem hoje em 1970 com os trabalhos de Pierre Wack, dos escritórios de planejamento da empresa petrolífera anglo-holandesa Shell. Acredita-se que a Shell conseguiu se preparar para o choque do petróleo de 1972 e se saiu dele muito fortalecida, graças ao fato de que essa crise era um de dois cenários possíveis desenvolvidos por Wack (consultar “Scenario Planning” na Wikipedia.org).



Direitos autorais estão reservados pela Sciere Consultores Associados. Este material pode ser citado e compartilhado, inclusive para fins comerciais, desde que a fonte seja citada nos moldes do que ditam as regras do "Atribuições 2.5 Brasil" do Creative Commons (<http://creativecommons.org/licenses/by/2.5/br/>).