

Planejamento por Cenários

Paul Shoemaker (1995), em seus estudos, procura preencher o hiato entre a teoria e a prática do planejamento por cenários, apresentando uma metodologia sistemática, com casos tirados de sua atuação como consultor, de forma a explicar a razão e o processo de uso desta técnica. Em outras palavras, ele pretende tornar mais simples o uso deste tipo de método para os níveis gerenciais de empresas que desejam explorar o impacto conjunto de várias incertezas sobre o seu processo de tomada de decisão.

Entre as muitas ferramentas que um gerente pode usar no planejamento estratégico, o planejamento por cenários se destaca por sua habilidade em capturar uma vasta gama de possibilidades, rica em detalhes. Ao identificar tendências e incertezas básicas, o gerente pode construir uma série de cenários que irá ajudar a compensar os erros usuais na tomada de decisão - excesso de confiança e visão restrita.

O planejamento por cenários simplifica a avalanche de dados em um número limitado de possíveis dimensões. Cada cenário conta uma história de como os vários elementos podem interagir sob certas condições. Os cenários exploram o impacto conjunto de várias incertezas que são postas lado a lado como iguais. Eles mudam várias variáveis de cada vez, sem manter as outras constantes. Eles tentam capturar os novos estados que irão se desenvolver depois de grandes rupturas ou desvios em variáveis-chave.

Em resumo, o planejamento por cenários tenta capturar a riqueza e a gama de possibilidades, estimulando os tomadores de decisão a considerarem as mudanças que, de outra forma, iriam ignorar. Ele organiza tais possibilidades em narrativas

que são mais fáceis de apreender e de usar que um grande número de dados.

As organizações que enfrentam as seguintes condições irão se beneficiar especialmente do planejamento por cenários: a incerteza é grande em relação à habilidade da gerência em prever ou se ajustar; muitas surpresas custosas ocorreram no passado; a qualidade do pensamento estratégico é baixa (i.e., muito rotineira ou burocrática); a indústria experimentou uma mudança significativa ou vai experimentá-la; a companhia quer uma linguagem comum, sem prejudicar a diversidade; há fortes diferenças de opinião, com muitas delas tendo mérito; a competição está usando o planejamento por cenários. Em suma, esta técnica é aplicada para virtualmente qualquer situação na qual o tomador de decisão gostaria de imaginar como o futuro vai desabrochar.

Bons cenários desafiam a visão de única saída (tunnel vision) ao instalar uma apreciação profunda pela miríade de fatores (incertezas, stakeholders, tendências, etc.) que moldam o futuro, abrindo, assim, a possibilidade de considerar e aproveitar oportunidades que não se encaixam em nossos mapas conceituais atuais.

O propósito geral no planejamento por cenários é construir um referencial comum para o pensamento estratégico que encoraje diversidade e percepções acuradas sobre as mudanças e oportunidades externas. Assim, para definir cenários, é necessário:

01. Definir o escopo. O primeiro passo é ajustar o escopo da análise (em termos de produtos, mercados, áreas geográficas e tecnologias) e o seu referencial de tempo. Uma vez determinado o referencial de tempo, pergunte-se qual conhecimento teria o maior valor para a organização ao final daquele período. É útil olhar o passado e pensar sobre o que você gostaria de saber naquela época que agora você sabe.

02. Identificar os principais atores (stakeholders). Quem terá interesses na questão? Quem será afetado por ela? Quem pode

influenciá-la? Atores óbvios incluem clientes, fornecedores, competidores, empregados, acionistas, governo, etc. Identifique o papel atual deles, seus interesses e poder de decisão e se pergunte como eles mudaram ao longo do tempo e porquê.

03. Identificar as tendências básicas. Quais as tendências políticas, econômicas, sociais, tecnológicas, legais e da indústria que certamente afetarão os itens identificados no primeiro passo? Explique brevemente cada tendência, incluindo como e porque ela exerce essa influência na sua organização. Pode ser útil listar cada tendência em uma tabela ou no chamado diagrama de influência para identificar o seu impacto na sua estratégia atual como positivo, negativo ou incerto. Todos os participantes do processo devem concordar que essas tendências vão continuar. Qualquer tendência sobre a qual haja discordância (dentro do referencial de tempo) pertence ao passo seguinte.

04. Identificar as incertezas-chave. Quais eventos sobre os quais os resultados são incertos irão afetar significativamente as questões com as quais a empresa está preocupada? Mais uma vez, considere os fatores econômicos, políticos, sociais, tecnológicos, legais e da indústria. É melhor manter esses resultados simples, com poucas possibilidades no máximo. Você pode querer identificar relações entre essas incertezas, já que nem todas as combinações ocorrem ao mesmo tempo.

05. Construir os temas de cenário iniciais. Uma vez identificado as tendências e incertezas, você tem os principais ingredientes para a construção de cenários. Uma abordagem simples é identificar os extremos ao colocar todos os elementos positivos de um lado e os negativos do outro. Note que o que é positivo ou negativo é definido aqui em relação à estratégia atual. O que parece um cenário negativo a princípio mais tarde pode provar ser uma inovação ou uma oportunidade escondida. Alternativamente, as várias linhas de possíveis resultados (que em conjunto definem um cenário) podem ser agrupadas pela possível continuidade (alta ou baixa), grau de preparação, con-

fusão, e assim por diante. Outra forma de encontrar alguns temas iniciais é selecionar as duas principais incertezas e cruzá-las. Essa técnica faz mais sentido se algumas incertezas são claramente mais importantes que outras.

06. Checar a consistência e o que é plausível. Há pelo menos três testes de consistência interna ao lidar com as tendências, com os resultados combinados e com as reações dos atores. Primeiro, as tendências são compatíveis com o referencial de tempo? Se não, remova as tendências que não se ajustam. Segundo, os cenários combinam resultados que de fato são congruentes? Terceiro, os principais atores estão em posições que não gostam e podem mudá-la? Se sim, o seu cenário vai evoluir em outro. Tente descrever este novo cenário, mais estável. O teste dos atores é especialmente crítico quando construindo macrocenários envolvendo governos, organizações internacionais ou grupos de interesse fortes.

07. Desenvolver os cenários de aprendizado. O objetivo aqui é identificar temas que sejam estrategicamente relevantes e então organizar os possíveis resultados e tendências à sua volta. Embora as tendências, por definição, apareçam em todos os cenários, elas podem receber maior ou menor peso ou atenção em diferentes cenários. Nomear os cenários também é importante. Um cenário é uma história. Ao capturar sua essência em um título, a história fica fácil de ser seguida e lembrada. Nesse estágio, você terá construído cenários de aprendizado que são ferramentas de pesquisa e estudo em vez de tomada de decisão.

08. Identificar as necessidades de pesquisa. Nesse ponto, você talvez precise de mais pesquisa para fazer emergir ou para entender as incertezas e as tendências. Os cenários de aprendizado devem ajudá-lo a encontrar seus pontos cegos.

09. Desenvolver modelos quantitativos. Depois de completar a pesquisa adicional, é preciso reexaminar as consistências internas dos cenários e decidir se certas interações devem ser formalizadas via um modelo quantitativo. Esses modelos podem ajudar a evitar cair em cenários implausíveis e a quantificar as

consequências de vários cenários, em termos de comportamento de preços, taxas de crescimento, parcela de mercado, etc.

10. Evoluir para cenários de decisão. É preciso convergir para cenários que serão eventualmente usados para testar as estratégias e gerar novas idéias. Repasse os passos passados para ver se algum dos cenários de aprendizado dá conta das questões reais enfrentadas pela empresa. Como determinar que os cenários finais são bons? O primeiro critério é relevância. Para terem impacto, os cenários devem se conectar diretamente com os mapas mentais e preocupações dos níveis gerenciais. Segundo, os cenários devem ser internamente consistentes e serem percebidos como tais para serem efetivos. Terceiro, eles devem ser arquétipos, isto é, eles devem descrever genericamente diferentes futuros em vez de variações sobre um tema. Quarto, cada cenário deve descrever idealmente um equilíbrio ou estado no qual o sistema possa existir por algum tempo, em vez de ser altamente transitório. Em resumo, os cenários deveriam cobrir uma enorme gama de possibilidades para chamar a atenção sobre perspectivas concorrentes (dentro e fora da firma), enquanto foca nas relações e lógica interna dentro de cada futuro possível.

A recombinação dos elementos básicos (tendências, resultados, regras e atores) pode ser feitas de três formas diferentes:

01. Intuitivamente. Uma vez que todas as peças estejam espalhadas, é preciso encontrar os temas principais e as linhas de argumento capazes de organizar todos os elementos.

02. Heuristicamente. Selecione as duas principais incertezas (e.g. pedindo que os presentes votem individualmente nelas) e as posicione em uma matriz para conseguir alguns pontos iniciais para os cenários e então acrescente os outros elementos conforme a sua congruência.

03. Estatisticamente. Sistemáticamente combine os resultados de todas as incertezas-chave em linhas consistentes internamente para encontrar as fronteiras do possível.

Por fim, cabe apontar as limitações do planejamento por

cenários. Em primeiro lugar, um envolvimento pessoal maior dos planejadores pode significar um viés no processo ou a supressão de novas idéias. Quando fazemos previsões tendemos a procurar por evidências confirmatórias e desconsiderar evidências desconfirmatórias de nosso próprio pensamento. Às vezes, as pessoas também assumem correlações entre as incertezas que são inconsistentes.

Além disso, as pessoas, em geral, assumem que a conjunção de dois eventos é mais provável de ocorrer do que a ocorrência de cada um deles isoladamente, em uma clara violação das leis elementares da probabilística. Uma razão para isso é que a conjunção de A e B pode dar uma explicação causal. Falácias de conjunção podem criar a percepção de que um cenário improvável é plausível, especialmente se oferecerem detalhes concretos e forem causalmente coerentes.

Por último, o planejamento por cenários parece ser tanto demorado, quanto custoso, tendendo a tornar-se, também, burocrático e, se não for adequadamente processado, parece induzir a um dogmatismo de visão em vez de a uma abertura de novas possibilidades. Isso não invalida a técnica. Apenas nos aponta os cuidados ao usá-la.

Referência:

1. SCHOEMAKER, Paul J. H.; Scenario planning: a tool for strategic thinking; Sloan Management Review; vol. inverno; pp. 25 a 40; 1995.