



# Cenários que levem à ação

Um ponto de partida e quatro métodos para transformar o planejamento de cenários em estratégias implementadas

Por *Ian Wilson*

No final do segundo semestre de 1976, promovi um encontro entre Pierre Wack –que, na época, chefiava o setor de ambiente de negócios da Royal Dutch/Shell– e o *staff* de planejamento estratégico da General Electric. O assunto em pauta era o papel dos cenários no planejamento empresarial.

Naquela ocasião, a GE tinha, segundo muitos, o sistema de planejamento estratégico mais elaborado e sofisticado do mundo empresarial, e a Shell gozava de excelente reputação internacional por seu trabalho pioneiro na área de cenários, mas nos dois casos faltava alguma coisa.

Wack estava convencido de que, se quiséssemos um engajamento sério e contínuo dos gerentes de operações, os cenários precisariam estar mais intimamente ligados ao processo de planejamento estratégico e tomada de decisões. A GE, por sua vez, ainda abalada e intrigada pela ocorrência do primeiro “choque do petróleo”, precisava firmar sua estratégia sobre uma avaliação do futuro que levasse em conta, de forma mais explícita, as incertezas que então acompanhavam e marcavam o ambiente de negócios do futuro.

A partir desse encontro, percebi que, embora seja importante desenvolver cenários coerentes, imaginativos e úteis, a razão última e a justificativa desse exercício é realmente traduzir as conseqüências dos cenários em decisões executivas e, posteriormente, ações estratégicas.

## Sinopse

**Embora seja fundamental** o planejamento de cenários futuros que sejam coerentes, criativos e verossímeis, é preciso ter sempre em mente que a razão de tal exercício é traduzir tais cenários em decisões acertadas e, finalmente, em ação. Este artigo, escrito por um consultor norte-americano, reforça que os cenários devem constituir uma ferramenta de gestão que sirva para melhorar a qualidade da tomada de decisões e passar à ação. Em outras palavras, sem a implementação das estratégias derivadas dos cenários, o exercício é inútil.

**Parece uma conclusão óbvia**, mas não é o que se nota em muitas empresas. Este artigo esquematiza o processo de transformação do cenário em ação. Depois de reconhecer as barreiras culturais existentes, o ponto de partida é estabelecer um “foco de decisão” claramente definido para cada conjunto de cenários. Ao relacioná-los com

necessidades específicas do planejamento estratégico, o processo não se dispersa em generalizações.

**Em seguida**, o aconselhável é aplicar um método “passo a passo” que inclua avaliações contínuas e planos de emergência. Aqui são sugeridas quatro abordagens, da mais simples à mais sofisticada. O autor recomenda ainda que não se conceba uma estratégia completa para cada um dos cenários.

■ *Ian Wilson é diretor da firma de consultoria Wolf Enterprises, com sede em San Rafael, Califórnia, EUA, especializado em trabalhar com equipes de executivos seniores que assumem projetos nas áreas de gestão estratégica, visão estratégica e planejamento de cenários. Entre seus livros destaca-se The New Rules of Corporate Conduct (ed. Quantum Books).*

*Quanto mais estreito o escopo da estratégia, mais fácil será construir e interpretar o cenário*

## **Barreiras culturais à implementação**

Os cenários não são um fim em si mesmos; são uma ferramenta de gestão para melhorar a qualidade da tomada de decisões. No entanto, a experiência mostra que o uso de cenários para essa finalidade cria problemas ainda mais complicados do que o próprio processo de desenvolvimento de cenários. A exemplo do que ocorre no domínio mais amplo da estratégia, a implementação –ou seja, a execução– é o problema crucial.

Embora as causas da dificuldade de implementação tenham forte componente de ordem prática, também apresentam, em grande parte, aspectos culturais e psicológicos. Em muitas empresas, a cultura do planejamento ainda mostra um forte viés em direção à previsão única.

Nesse contexto, o princípio dos executivos é: “Diga-me como será o futuro e eu poderei tomar minhas decisões”. Assim, diante de cenários que fornecem “previsões múltiplas”, eles se sentem confusos e descrentes, e reclamam que três ou quatro prognósticos confundem mais e ajudam menos do que um. Essa é uma percepção errada da natureza e do papel dos cenários.

A maior barreira cultural para a implementação de cenários, porém, está em nossa percepção do que é competência gerencial. Bons líderes, costuma-se dizer, sabem onde estão, para onde vão e como chegarão lá. Associamos a idéia de competência gerencial a “conhecimento” e acreditamos que as decisões dependerão de fatos presentes e futuros. É claro, porém, que não há fatos futuros. Não há como escapar do dilema de que nosso conhecimento versa sobre o passado e nossas decisões dizem respeito ao futuro.

Ao reconhecer a incerteza, os cenários escancaram o fato de não ser possível saber qual será o futuro e, portanto, abalam nossa segurança sobre o “saber” e nossa idéia de competência gerencial. E como a cultura empresarial quase nunca –ou nunca– recompensa a incompetência, os executivos resistem à ingerência do planejamento de cenários nas formas tradicionais de tomada de decisões.

## **Como enfrentar a resistência: o foco de decisão**

Um ponto de partida para enfrentar tal dilema é delinear claramente o “foco de decisão” para cada grupo de cenários. O primeiro passo para o processo não seria rever as forças transformadoras que afetam o ambiente de negócios, mas, sim, chegar a um acordo sobre que decisões estratégicas os cenários devem “iluminar”.

Se, por um lado, os cenários podem ser usados como ferramenta de aprendizado para explorar áreas gerais de risco e oportunidade, por outro, o próprio uso leva geralmente ao desenvolvimento de cenários mais focados antes da tomada de decisões. Esse passo crucial estabelece que a finalidade dos cenários não é apenas elaborar descrições e alternativas plausíveis para o futuro, mas ajudar os executivos a tomar decisões estratégicas melhores, mais flexíveis. Ao atrelar cenários às decisões necessárias, nós os ligamos efetivamente a necessidades específicas de planejamento e impedimos que o processo saia do rumo para abarcar generalizações muito amplas sobre o futuro da sociedade e da economia mundial.

Em geral, a discussão sobre o foco das decisões é mais estratégica que tática. Isso porque os cenários normalmente lidam com tendências e incertezas de longo prazo (horizontes de cinco a dez anos) e não com desdobramentos de curto prazo.

Podem ser objeto do processo de criação de cenários todas as decisões ou áreas de preocupação estratégica nas quais os fatores externos são complexos, mutáveis e incertos. Mas, quanto mais estreito o escopo da decisão ou estratégia –um investimento específico ou uma decisão sobre entrar ou não em um mercado, por exemplo–, mais fácil será construir e interpretar o cenário. Mais difícil é desenvolver cenários para preocupações estratégicas amplas –posicionamento de um portfólio de negócios diversificado, por exemplo.

Mas tome cuidado. Embora esclarecer o foco estratégico dos cenários seja uma primeira etapa de importância crucial, é igualmente importante lembrar que esse não é o momento de elaborar estratégias. Os executivos têm uma impaciência natural com as análises e tendem a querer “pegar um atalho”. Muitas vezes, é necessário coibir essa tendência para a ação para que se possa, antes, estabelecer o contexto para a ação, ou os cenários

*Os cenários podem funcionar como “central de testes” para avaliar a viabilidade de uma estratégia*

em si. Quando os executivos percebem que o processo começa e termina com ênfase na ação, é mais fácil persuadi-los do real valor do planejamento de cenários.

## O que não fazer

Concordar que a utilidade dos cenários depende de sua capacidade de influenciar ações executivas é um bom início. Ainda assim, algumas perguntas permanecem sem resposta. O que fazer com os cenários depois de criados? Como traduzir aquilo que aprendemos em ação? Antes de responder a essas perguntas, vale a pena destacar o que não deve ser feito.

■ Em primeiro lugar, não devemos desenvolver uma estratégia completa para cada um dos cenários para, em seguida, por um meio qualquer, escolher o cenário que parece trazer mais promessas de sucesso e lucro.

Essa linha de ação levaria provavelmente a uma “paralisia por excesso de análise”, em vez de ações construtivas. E a abordagem estaria baseada em uma compreensão errada do conceito de planejamento de cenários: o verdadeiro objetivo é desenvolver uma estratégia flexível a partir das várias opções futuras fornecidas pelos cenários.

A elasticidade não é a única qualidade que se busca em uma estratégia. Levada ao extremo, ela pode significar pouco mais do que o mínimo denominador comum de estratégias específicas a vários cenários. Em tempos que exigem ações ousadas ou mesmo radicais em muitos mercados, tal interpretação seria, na melhor das hipóteses, uma receita certa para a mediocridade.

Antes de tomar medidas ousadas, a estratégia deveria ser testada tendo como pano de fundo vários cenários diferentes, para que a equipe diretiva saiba quais os pontos vulneráveis em potencial. A flexibilidade pode ser então incorporada à estratégia, não pela redução de sua força, ou ousadia, mas por meio de medidas que proporcionem proteção ou por planejamento de contingências.

■ Em segundo lugar, não se deve atribuir probabilidades aos cenários para depois desenvolver estratégias para “o cenário mais provável”. Ainda que essa seja uma posição polêmica, a probabilidade está mais relacionada a previsões do que a cenários; cenários não são previsões, já que não é possível, de forma razoável, “prever” três ou quatro futuros diferentes. Os cenários são coleções de futuros possíveis, para que possamos estabelecer as fronteiras de nossa incerteza e os limites para futuros plausíveis.

Mas não há como negar a forte tendência humana, baseada em experiências anteriores, de atribuir probabilidades no final do processo de elaboração de cenários. Cada um termina com sua avaliação própria da probabilidade. E é quase sempre melhor trazer tais avaliações à tona, para serem discutidas em grupo. Esse exercício acaba servindo para deixar clara a ampla gama de opiniões diferentes existente e a conseqüente futilidade de buscar um consenso a esse respeito.

No entanto, qualquer que seja a linha de ação escolhida –engajar-se ou não nessa avaliação em grupo–, o importante é evitar jogar o jogo das probabilidades com o fim de se concentrar num cenário “mais provável”, em detrimento dos demais.

## O que fazer

O uso de cenários para a tomada de decisões estratégicas exige uma considerável dose de habilidade e sofisticação. Por isso, as organizações que queiram fazer experiências de planejamento de cenários devem começar por uma abordagem “passo a passo” para transformar os cenários em estratégias.

Assim como para tocar piano é preciso conhecer as notas e praticar escalas, quem pretende se dedicar ao exercício de planejamento de cenários terá de aprender algumas técnicas básicas, que ajudarão a eliminar o fosso existente entre cenários e estratégia, antes de poder se lançar em uma abordagem mais sofisticada.

A seguir, encontram-se quatro abordagens para o problema –da mais elementar à mais sofisticada.

**1. Avaliação de risco.** Essa abordagem pode ser usada para avaliar determinada decisão estratégica –um investimento industrial de porte, por exemplo– ou uma iniciativa de desenvolvimento de negócios.

Nesse caso, a necessidade de tomar uma decisão é conhecida previamente. A questão, portanto, é proceder ou não, depois de avaliar a flexibilidade da estratégia ou sua vulnerabilidade em diferentes condições de negócios.

A primeira providência é identificar as condições-chave –como índice de crescimento do mercado, mudanças de regulamentação, evoluções tecnológicas– às quais o futuro mercado ou ambiente industrial teria de atender para justificar uma decisão de “ir em frente”, antes de avaliar tais condições em cada um dos cenários.

Finalmente, é possível avaliar a flexibilidade da decisão de prosseguir com a estratégia proposta e considerar a necessidade ou quanto seria desejável contar com uma proteção. Ou modificar a decisão original de alguma maneira, para aumentar tal flexibilidade.

Essa abordagem propicia uma aplicação relativamente direta de cenários à tomada de decisões, usando uma série de etapas descritivas e de julgamento. É preciso, no entanto, contar com um foco de decisão muito claro e específico, que se preste a um tipo de decisão “ir/não ir” em frente.

**2. Avaliação de estratégia.** Outro papel bastante claro dos cenários é agir como “central de testes” para avaliar a viabilidade de uma estratégia existente. Ao testar a estratégia em vários cenários, é possível chegar a uma percepção de sua eficácia nas diferentes condições e, a partir daí, identificar alterações ou planos de contingência.

Em primeiro lugar, é necessário desdobrar a estratégia em suas questões mais importantes –por exemplo, “foco nos segmentos de mercado consumidor de alto nível” ou “diversificar em áreas de serviço específicas”– e descrever seus objetivos e metas. Com isso, será possível avaliar a relevância e a probabilidade de sucesso (do ponto de vista de chegar aos objetivos desejados) dessas questões, nas diversas condições dos cenários. Ao avaliar os resultados dessa análise de impacto, os executivos deveriam poder identificar:

- Oportunidades que a estratégia aborda e aquelas por ela perdidas.
- Ameaças/riscos que a análise tenha previsto ou deixado de prever.
- Sucesso ou fracasso competitivo comparativo.

Nesse ponto, é possível identificar as opções de mudanças em estratégia e a necessidade de planejamento de contingências.

Essa abordagem oferece um primeiro uso natural e relativamente simples dos cenários em um sistema de planejamento estratégico corporativo. A avaliação da estratégia existente exige menos sofisticação que a criação de uma nova.

Uma grande rede de lojas de departamentos introduziu o uso de cenários para explorar estrategicamente os padrões de mudanças econômicas futuras, os valores dos consumidores, os estilos de vida e as estruturas nas operações do varejo. A empresa usou esses cenários de três formas distintas:

- avaliar a probabilidade de retorno com a presente estratégia;
- avaliar e comparar as estratégias dos concorrentes mais importantes;
- analisar as opções de estratégia de varejo, identificando as mais elásticas, para possível inclusão na estratégia da empresa. Em resultado, a empresa se expandiu fortemente para lojas especializadas.

**3. Desenvolvimento da estratégia utilizando um cenário como “foco de planejamento”.** Essa abordagem é uma tentativa de criar uma ponte para superar o “fosso cultural” existente entre o planejamento tradicional, apoiado em uma previsão de ponto único, e o planejamento de cenários. Essa abordagem consiste, basicamente, na escolha de um dos cenários como ponto de partida e foco para o desenvolvimento de estratégias e no uso de outros cenários para testar a flexibilidade da estratégia e avaliar a necessidade de modificação, “proteção” ou planejamento para a contingência. As etapas que fazem parte dessa abordagem são:

1. Rever os cenários para identificar as principais oportunidades e ameaças aos negócios, olhando um cenário de cada vez e, em seguida, olhando todos os cenários.
2. Determinar, com base nessa revisão, o que a empresa deveria ou não deveria fazer, em cada caso.

3. Escolher um cenário de “foco de planejamento” (em geral, o mais provável).
4. Integrar os elementos estratégicos identificados a etapa 2 em uma estratégia coerente para o cenário de “foco de planejamento”.
5. Testar essa estratégia em relação aos cenários remanescentes, para avaliar sua flexibilidade ou vulnerabilidade.
6. Rever os resultados desse teste para determinar a necessidade de modificações na estratégia, de planos de proteção ou de planos de contingência.

É óbvio que tal abordagem se choca com a afirmação anterior de que os cenários não deveriam lidar com probabilidades. Ela pode, contudo, ser justificada como uma etapa útil intermediária entre o planejamento tradicional e aquele realizado com cenários.

**4. Desenvolvimento da estratégia sem usar um cenário como “foco de planejamento”.** Nessa abordagem, os executivos aceitam todas as possibilidades propostas pelos diferentes cenários sem questioná-las e sem avaliar suas probabilidades, com o objetivo de criar uma estratégia elástica que possa lidar com grandes variações nas condições dos negócios. O processo dessa abordagem consiste em:

- Identificar os elementos-chave de uma estratégia de sucesso –como abrangência geográfica, foco de mercado, gama de produtos, base de concorrência.
- Analisar todos os cenários para determinar a configuração ótima para cada elemento estratégico. Por exemplo: qual seria a melhor estratégia de marketing para o cenário A? E para o cenário B?
- Rever as configurações específicas dos cenários para determinar a opção mais elástica para cada elemento estratégico.
- Integrar essas opções estratégicas em uma estratégia geral e coordenada de negócios.

Sem dúvida, essa é a abordagem mais sofisticada –e a mais exigente também–, aproximando-se muito do objetivo de elaborar estratégias dentro do quadro de cenários, com uso ótimo dos cenários no desenvolvimento de estratégias.

© *Ian Wilson*