

# Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento

## *Planning for scenes: a tool for the age of the knowledge*

**Marcelo de Paula Mascarenhas Ribeiro** <sup>(a)</sup>

<sup>(a)</sup> Professor da FACINTER. Docente nos cursos de Formação de Executivos da Fundação Dom Cabral - FDC. Diretor de Estratégia e Marketing da Zanoni Promoção, Assessoria e Eventos. Especialista em Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos (Icat-AEUDF). Especialista em Psicologia das Organizações (UnB). Especialista em Gestão Estratégica (GBN/IBM/HSM). Especialista em Gestão da Qualidade (Griffo). MBA Executivo Amaná. Mestre em Gestão de Negócios (UFSC).

### Resumo

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma metodologia de Planejamento por Cenários. Para isso, descrevemos referenciais sobre planejamento por meio de cenários, etapas da construção dos cenários, metodologia de planejamento por cenários da *Global Business Network* e uma conclusão.

**Palavras-chave:** Planejamento. Planejamento estratégico. Cenários.

### Introdução

Por que tantas empresas se sentem sem propósitos? Por que projetos empresariais demoram tanto para decolarem, ao mesmo tempo em que vão se tornando mais complexos, e, ainda assim, costumam fracassar em termos de obtenção de resultados que agregam valor? Por que mudanças, quando se manifestam, surgem em lugares inesperados ou como resultados de surpresas ou conseqüências de atos que o nosso planejamento empresarial não levou em consideração? Por que, quando gerenciamos uma mudança planejada, temos a nítida impressão de estarmos dirigindo uma nave desgovernada, que nos leva a crer que não detemos nenhum domínio sobre ela? E por que às vezes só nos resta a ilusão e esperança de sermos capazes de manter energia e paciência

necessárias para suportar as decepções com o imprevisível e o indizível que aparece no dia-a-dia das organizações? Como fazer com que a evolução tecnológica, as mudanças na política e na forma de relacionamento das organizações promovam desenvolvimento e não-descontinuidade das ações? As empresas têm explorado cuidadosamente as várias alternativas - principalmente as menos ortodoxas - para se globalizarem? Como está a predisposição a parcerias e acordos operacionais com empresas (tanto do Brasil como do exterior) bem-posicionadas no mercado mundial? As empresas contam com pessoas preparadas para implementar as mudanças e estratégias escolhidas? Como promover a integração das empresas à economia mundial e participar do crescimento previsto de forma autônoma, sem depender de terceiros, principalmente de ações, decisões ou apoios governamentais? De que modo a explosão econômica mundial irá afetar a estrutura humana da empresa? Que fatores definirão a competitividade das empresas no mercado global e a eficácia com que as organizações aproveitarão as oportunidades que a economia globalizada fará surgir?

Perguntas como essas realizamos constantemente em nossos momentos de reflexão, que nos fazem acreditar que um mundo novo surge constantemente. Novos comportamentos aparecem a cada ciclo de vida das organizações, instigando-nos a perceber as mudanças sob novos enfoques e óticas.

Pessoas, empresas e governos, todos estressados por essas contínuas reflexões, pressões e mudanças, procuram desenvolver uma série de processos de relacionamentos que promovam a adoção de uma estrutura de suporte à sobrevivência, ao mesmo tempo em que possibilitam o entendimento das transformações simples ou quânticas em nosso mundo, clarificando seus reais propósitos e modelos mentais, missão, valores, premissas e perfis sistêmicos de relacionamentos, que envolvem acionistas, clientes, empregados, fornecedores e a própria sociedade.

Por parte das empresas, novas formas e metodologias de gerenciar seus negócios são implementadas. Planejamentos estratégicos são elaborados com o intuito de balancear ações ligadas à desestatização da economia,

terceirização de serviços, prática de *benchmarking*, parcerias estratégicas de negócios, concorrências para a prestação de serviços públicos, *downsizings*, centralização de operações, reformulação de sistemas educacional, de saúde e previdência pública, *empowerment*, planos de sugestões, gerenciamento através de diretrizes, orçamentos diversos, planos de educação, planos de formação gerencial, entre outros.

Entretanto, todas essas formas de conduzir os negócios esbarram nas premissas e valores dos indivíduos e da sociedade, que contribuem para o sucesso ou fracasso das empresas. Tal fato ocorre visto que, em muitas ocasiões, as empresas, apesar de contarem com profissionais inteligentes e extraordinários, não conseguem se desvencilhar de situações vivenciadas ou não acreditam que a disciplina, empenho e persistência de empreendedores possam provocar mudanças na sociedade, alterando totalmente o contexto presente e futuro. Comumente chamada de miopia estratégica das empresas, essa é uma armadilha fatal que coloca em risco a sobrevivência dos negócios.

Para não cair nessa armadilha, várias empresas adotam uma metodologia de planejamento baseada em cenários. Por assim ser, o objetivo deste artigo é apresentar uma metodologia de planejamento baseada em cenários, desenvolvida pela *Global Business Network* (GBN), 1998, consultoria internacional especializada nesse assunto, partindo dos conceitos atuais sobre planejamento.

### **Planejamento por meio de Cenários**

Segundo Ackoff (1970), a essência da sabedoria empresarial é a preocupação com o futuro dos negócios. Entendê-lo e controlá-lo é o grande desafio das empresas, principalmente na era do conhecimento, pois quando falamos de futuro, pensamos em cenário.

Cenário é uma ferramenta utilizada para ordenar a percepção de alternativas para o ambiente futuro, já que as decisões de hoje nele terão efeito (SCHWARTZ, 1998). Assemelha-se a um conjunto de histórias, escritas ou faladas, ao redor de uma trama cuidadosamente construída. O uso de

histórias é um antigo utilitário da aprendizagem organizacional e quando tomadas como ferramentas de planejamento, contestam a negação, premissas e miopias estratégicas, provocando a desejada supressão da incredulidade nas possibilidades futuras, por meio de criatividade, *insights* e intuição (VAN DER HEIJDEN, 1997). Portanto, histórias podem expressar múltiplas perspectivas de eventos complexos, enquanto que cenários dão significados a esses eventos.

Vamos imaginar que uma pessoa esteja planejando ir de Curitiba ao Mato Grosso, visitar a Chapada dos Guimarães. Um planejamento prévio forneceria um mapa das rodovias que levam até o local, indicando por quais cidades deve passar, a quilometragem entre as cidade, o tipo das rodovias existentes. Como podemos observar, essa forma tradicional de se planejar uma ação é aplicável e indispensável no caso relatado. Entretanto, para a era do conhecimento, é bastante incompleta, pois não desencadeia um estudo relacional entre todas as incertezas do evento pretendido. Em primeiro lugar, o planejamento realizado é uma representação distorcida da viagem, pois não apresenta as reais características dos locais pelos quais a pessoa passará. Segundo, o processo ignora os elementos variáveis como clima, topografia das estradas, fluxo do tráfego, fiscalização, infra-estrutura de suporte à manutenção de veículos, rede bancária, entre outros.

Quando utilizamos o planejamento, por meio de cenários, vamos um passo adiante das tradicionais metodologias de planejamento, visto integrarmos as incertezas na construção do futuro. No caso acima, quando somamos as incertezas relativas à topografia das estradas com o fluxo de veículos, encontraremos situações que, dependendo do momento, poderão contribuir para o sucesso ou insucesso da viagem. Ou seja, quando planejamos, baseados em cenários, conseguimos captar a riqueza e a variedade de possibilidades, organizando-as em narrativas de fácil visualização e entendimento, diferentes de grandes volumes de dados. Essa forma estimula a análise de alternativas estratégicas, promovendo uma decisão empresarial mais acertada sobre como influenciar o futuro.

Na prática, cenários são ferramentas de trabalho para orientar empresas e governos, como um referencial para exame de alternativas e tomada de decisões, rumo a um objetivo estratégico. Embora possam se valer de diferentes escopos e horizontes futuros, os cenários são utilizados, normalmente, para a formulação de opções de longo prazo, de modo a contribuir para a formação de uma visão compartilhada de negócios e objetivos a serem realizados, levando em consideração as dificuldades conjunturais e as restrições de uma visão de curto prazo (SCHWARTZ, 1998).

Além dessas características, utilizamos planejamento por meio de cenários para:

- identificar possíveis oportunidades de negócios;
- testar a estratégia em múltiplos cenários;
- monitorar a execução da estratégia;
- pesquisar mudanças no ambiente para determinar as estratégias que deverão ser adaptadas/alteradas para a sobrevivência dos negócios;
- reduzir as incertezas em relação à capacidade da liderança de promoção de ajustes;
- promover a percepção e a geração de novas oportunidades;
- incrementar a qualidade do pensamento estratégico (reduzir a prática de um comportamento muito rotineiro, operacional ou burocrático);

Quando adotamos o planejamento, por meio de cenários, oportunizamos a redução de dois erros comuns na tomada de decisão: a falta ou o excesso de previsão de mudanças. Ao contrário da previsão tradicional ou da pesquisa de mercado, os cenários apresentam “imagens” alternativas e potenciais de futuro, levando em consideração a velocidade da mudança em todas as áreas - o que poderia e o que pode acontecer - e não focando somente na extrapolação de tendências, com base em informações passadas ou presentes (FAHEY; RANDALL, 1998). O uso de cenários também abrange

perspectivas qualitativas e potencial para discontinuidades acentuadas, que os modelos econométricos excluem. Conseqüentemente, criar cenários requer o questionamento das mais amplas suposições a respeito de como o mundo empresarial funciona, de forma a antecipar decisões que possam ser “perdidas” ou negadas nas empresas.

### **Construindo cenários**

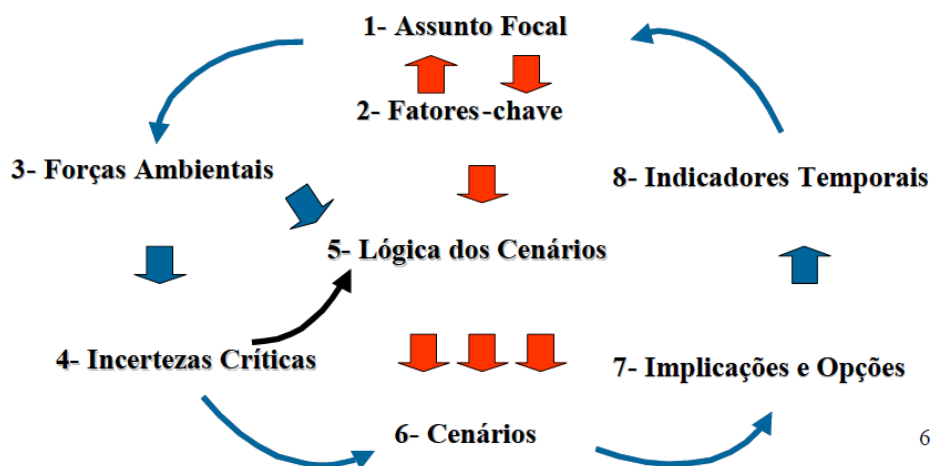
O planejamento por meio de cenários segue passos sistematizados e identificáveis, através de um processo altamente interativo e imaginativo. Inicia-se com o isolamento da decisão a ser tomada, desafiando rigorosamente os mapas mentais que formam a percepção do indivíduo, de modo a pesquisar e construir informações, muitas vezes de fontes pouco ortodoxas. Os próximos passos são mais analíticos: identificação das forças motrizes (sociais, tecnológicas, ambientais, econômicas e políticas); os elementos predeterminados; o que é inevitável (como aspectos demográficos que já estão em curso) e as incertezas críticas; o que é imprevisível ou uma questão de escolha (como a opinião pública). Esses fatores são, então, priorizados de acordo com sua importância e incerteza. Essa ação resulta na elaboração cuidadosa de três ou quatro cenários.

Nesse âmbito, vários são os processos utilizados pelas empresas, mas neste trabalho, apresentaremos o processo desenvolvido pela *Global Business Network* (GBN).

### **Metodologia da Global Business Network (GBN)**

O processo de planejamento por meio de cenários, desenvolvido pela GBN, segue os oito passos, ilustrados na figura abaixo, e que são descritos subseqüentemente.

## Planejamento por cenários

**Passo 1: Identificação do Assunto Focal**

Esse passo possui como objetivo a identificação da principal preocupação estratégica, preferencialmente na forma de uma decisão clara. Questões como “se construir ou não novas instalações, estabelecer ou não novos negócios, fazer ou não a fusão com empresas concorrentes/similares” são formuladas para refinar a preocupação estratégica. Outras questões importantes relacionadas com o futuro são também formuladas, buscando o refino e a consistência necessária ao início dos trabalhos. Obter respostas às indagações críticas a seguir apresentadas são condicionantes para o sucesso desse passo e de todo o processo: “O que os tomadores de decisões estão pensando em relação ao futuro?”, “Que decisões a serem tomadas terão influência, a longo prazo, nos destinos da empresa?”, “Como podemos ter certeza de que as especificidades que distinguem nossos cenários realmente farão diferença para nossos negócios?”, “Quais são as principais preocupações/desejos de nossos clientes?” , “Quais são os desconfortos de nossos clientes e quais serão os nossos focos de atenção?”.

Elaboramos, também, uma agenda estratégica de trabalho para a empresa, com foco nas questões preocupantes, determinando os pontos de referência dos cenários (tempo e lugar), para depois testarmos sua relevância, bem como indicações que levem ao conceito do negócio e à definição de fronteiras para a futura pesquisa e busca de informações.

Para a pesquisa das informações, utilizamos ferramentas como entrevistas com os clientes, funcionários, leitura de material da empresa, relatórios, entre outros.

## **Passo 2: Fatores-chave**

Nesse passo, identificamos os fatores-chave no ambiente, caracterizados por eventos e tendências que determinarão a diferença entre o sucesso e o fracasso do assunto focal.

Todo empreendimento, pessoal ou comercial, é impulsionado por determinados fatores-chave. Alguns são internos: a força de trabalho, capacidade de investimentos, estrutura de custos e diretrizes de negócios. Outros, como as regulamentações governamentais, políticas tributárias e efeitos da globalização, são externos. Os fatores-chave são os elementos que movem o enredo de um cenário, determinam o final da história e sem os quais não há como começar a pensar o cenário. Caracterizam-se como dispositivos para afiar o julgamento inicial, auxiliando a decisão de quais fatores-chave serão significativos e quais não serão.

Esses fatores deverão responder questões como: “Que elementos têm a chance de fazer diferença para o assunto focal?”, “Quais são todos os elementos do nosso planejamento do negócio?”, “Quais são outras maneiras de olharmos o assunto em foco?”, “Quais são os pressupostos implícitos aos negócios que devemos questionar?”, “O que precisamos enxergar que agora ainda está invisível?”, “Qual é o nível apropriado de sutileza humana e do empreendimento no qual devemos considerar a situação focada?”.

Os resultados encontrados nesse passo foram: informações ricas sobre o ambiente local, que iluminam a agenda estratégica (aspectos da globalização, desregulamentação do estado, novas competências humanas em substituição a antigos conceitos de conhecimento, setores econômicos considerados obsoletos, pensamento global sobre o meio ambiente); exploração da diversidade de perspectivas do grupo de elaboração do trabalho; teste de *insights* intuitivos; elaboração de perguntas “certas”;



entendimento dos sistemas do macro ambiente contextual; desenvolvimento da compreensão causal dos inter-relacionamentos (igreja, meio ambiente e questões fundiárias, educação, ensino público, ensino privado e a capacidade de elevar o grau de cidadania e responsabilidade na sociedade); explicitação dos modelos mentais e aumento da qualidade da discussão da empresa, no tocante aos assuntos que se ligam à preocupação estratégica.

As ferramentas utilizadas nesse passo são: lista das variáveis relevantes para a agenda estratégica; entrevistas com pessoas de fora da empresa que sejam mais receptíveis e possam prover novos *insights*; exploração da diversidade da equipe, deixando os pressupostos suspensos para estudos mais aprofundados no próximo passo; eliminação do estoque de pensamento de coisas óbvias.

### **Passo 3: Forças Ambientais**

Listar as forças ambientais é olhar além das crises cotidianas que tipicamente ocupam nossas mentes e, ao mesmo tempo, examinar as forças que podem, de alguma forma, influenciar os negócios. Assim, configuram-se como objetivos desse passo entender as macrotendências que atuam diretamente no assunto focal, bem como melhorar a compreensão de suas estruturas e incertezas críticas.

Devem ser encontradas respostas para as seguintes indagações: se os fatores-chave são as causas do sucesso ou do fracasso, quais são as causas das causas? Quais eventos, padrões de comportamento e estruturas sistêmicas são importantes? Quais forças certamente estarão presentes no futuro? Quais são as incertezas globais importantes? Quais são as outras perspectivas possíveis para a situação como um todo?

O processo de cenário, em especial na identificação das forças ambientais, envolve pesquisa, ou seja, a busca qualificada de informações. Portanto, a investigação não é apenas uma ferramenta útil para coletar fatos, mas sim colabora para o aprimoramento da capacidade de percepção dos problemas.

Na busca de informações, é preciso atentar para determinados tópicos como ciência e tecnologia, que constituem a força que é um dos elementos impulsionadores de acontecimentos futuros mais importantes, pois literalmente dá forma ao futuro. A política pode mudar, mas uma novidade científica, uma vez divulgada, não pode ser retirada de cena. Deve-se prestar atenção nas novas tecnologias que podem influenciar as pessoas e impulsionar os negócios.

Acontecimentos que formam a percepção ou a opinião pública podem ter efeitos poderosamente sutis. É preciso ficar atento aos sinais que mostram a mudança da opinião pública (mudança de crença), uma vez que as imagens não apenas refletem aquelas crenças, mas ajudam a formá-las. Fatos ocorridos a cada ano auxiliam na descoberta de questões fundamentais.

Freqüentemente, a identificação das forças ambientais nos revela a presença de pontos importantes e críticos. Essas forças relacionam-se a: **dinâmica social** - aspectos demográficos, valores sociais, estilo de vida, movimentação da população, migrações, comportamento humano de uma forma geral; **assuntos econômicos** - tendências macroeconômicas e forças que moldam a economia como um todo, nível de emprego, taxas de juros, transferência de recursos entre os países, formação de blocos econômicos; **dinâmica de microeconomia** - fusões de empresas, estrutura competitiva das empresas e mercados regionais, formação profissional frente às novas necessidades empresariais, recursos financeiros aplicáveis aos setores regionais de produção; **assuntos políticos** - constituição dos partidos políticos, alianças político-partidárias, partidos de direita e de esquerda, relacionamento entre os poderes, forma de governo (democracias, parlamentarismos, entre outros); **assuntos tecnológicos** - tecnologia da informação, tecnologia do conhecimento, biotecnologia, genoma, sistemas de produção, formas e meios de comunicação, métodos de trabalho, patentes, troca de conhecimento, entre outros; **assuntos ambientais** - proteção do ambiente, vida fora da terra, sistemas de saúde, ecossistemas, biodiversidade.

Os resultados que encontraremos nesse passo são: entender os sistemas do macroambiente contextual; desenvolver o entendimento causal dos inter-relacionamentos das forças ambientais; explicitar os modelos mentais e aumentar a qualidade da discussão estratégica da empresa sobre o assunto focal.

As ferramentas que utilizamos nesse processo são: descer no *iceberg* de eventos, padrões de comportamento e estrutura sistêmica das forças ambientais; desenhar os modelos de referência para cada força ambiental e mapear as relações causais; utilizar o *checklist* S-T-E-E-P - pensamentos sobre todas as questões relevantes de cunho social, tecnológico, ambiental, econômico e político e encontrar novas conexões, aleatoriamente, agrupando determinadas forças motrizes.

#### **Passo 4: Incertezas Críticas**

Nesse passo priorizamos os fatores-chave e as forças ambientais, visando identificar as forças motrizes e as principais incertezas críticas, depositários de nossas esperanças, objetivando caracterizar a estrutura para a exploração do futuro.

Os fatores e tendências motrizes principais são ordenados com base em dois critérios: o grau de importância para o sucesso do assunto focal, identificado no **Passo 1** e o grau de incerteza que envolve esses fatores e tendências. O objetivo é então revelar os dois ou três fatores ou tendências mais importantes e mais incertos.

Os resultados desse passo são: o entendimento do impacto relativo dos fatores-chave e forças ambientais para o assunto focal; a compreensão da previsibilidade relativa dos fatores-chave e forças ambientais; o estabelecimento dos princípios a partir dos quais os cenários serão diferenciados; o enxugamento da longa lista de fatores-chave e forças ambientais para somente dois conjuntos que definem as incertezas críticas determinantes dos eixos da matriz de cenários.

## Passo 5: Lógica dos Cenários

Encontrar as lógicas que iluminarão mais efetivamente os pontos-chave do assunto focal é o objetivo desse passo, cujos resultados são: matrizes 2 x 2, com quatro quadrantes, contendo quatro cenários e um conjunto de quatro pré-cenários, definidos pelas questões analisadas.

São questões-chave a serem respondidas nesse passo: as premissas estabelecidas pelos eixos da matriz proporcionam histórias plausíveis em todos os quadrantes ou algum dos quadrantes é um espaço nulo? Os rascunhos das histórias trazem uma nova luz para a agenda estratégica e provocam conversações úteis? Os cenários passam no teste do “e daí”? Algum dos cenários pode ser identificado como sendo o “futuro Oficial”?

Podemos dizer que a determinação das matrizes é uma das etapas mais importantes em todo o processo de criação de cenários. A meta é indicar apenas alguns cenários, cujas diferenças sejam significativas para os tomadores de decisões. Se os cenários precisam funcionar como ferramentas de conhecimento, as lições que ensinam precisam ser baseadas em questões críticas para o sucesso do assunto focal. As diferenças significativas devem ser poucas, com a finalidade de evitar uma proliferação de cenários diferentes sobre todas as incertezas possíveis.

A lógica dos cenários é o enredo que une os elementos do sistema. Para explicar o futuro, os cenários usam os mesmos tipos de lógica. Descrevem como os fatores-chave e as forças ambientais se comportam e interagem, por meio de dinâmicas únicas, que são as forças motrizes. O mesmo conjunto de fatores-chave e forças ambientais se comporta de forma diversa, conforme os diferentes enredos possíveis. Os cenários exploram duas ou três dessas alternativas, com base nos enredos ou combinação deles, levando em consideração a importância e criticidade da análise.

Para a definição do enredo, formulam-se perguntas como: Quais são as forças motrizes? O que se apresenta como incerto? O que se configura como inevitável? Como se mostra este ou aquele cenário? As respostas contribuirão

para superar o desafio de identificar o cenário que melhor capture a dinâmica da situação e comunique o assunto focal de forma efetiva.

Nesse passo utilizamos ferramentas que proporcionam uma abordagem dedutiva (utilização da matriz de cenários para gerar o “conceito central” de cada quadrante e então preenchê-lo com alguns eventos e tendências), uma abordagem indutiva (desenvolvimento de pequenos trechos das histórias/lógicas e de conjuntos de temas, frases e conceitos correlatos) e uma abordagem incremental (para trabalhar a partir do “futuro oficial” e desenvolver alternativas que proporcionem a análise da resposta à seguinte pergunta: como o futuro oficial poderia sair errado?)

### **Passo 6: Descrição dos Cenários**

Nesse passo, iremos compor histórias relevantes e intrigantes já que cenários são histórias que lidam com o significado de acontecimentos do mundo e que permitem imaginar como as interações dos fatores-chave e forças ambientais irão afetar os acontecimentos futuros. Questões importantes sobre o futuro são muito complexas ou imprecisas para as linguagens convencionais dos negócios e da ciência. Então, superamos esse desafio usando a linguagem de histórias e mitos, de maneira a descobrir e expressar a nossa necessidade de realismo, por meio de diferentes perspectivas e significados sobre os futuros descritos, que são os enredos.

Para a descrição dos cenários, consolidamos todas as informações na forma de uma narrativa, respondendo às seguintes perguntas-chave: como se desenvolverá o mundo no futuro? Quais acontecimentos podem ser necessários para tornar plausível o objetivo final do cenário? Que mundo teremos no futuro, com base no cenário criado? As histórias apresentadas mostrarão a importância do pensamento estratégico em todos os níveis da organização?

Os resultados desse passo são histórias completas de cenários, com lógicas claras, com nomes provocativos e memoráveis. Quanto aos enredos, devem ser em número que variam entre dois e quatro.

As ferramentas que utilizamos nesse passo são:

- Escrituras das narrativas, juntando o presente real com os eventos futuros. Criação de metáforas, imagens e nomes para cada cenário que explicita o seu tema.
- Desenvolvimento de diagramas lógicos simples (relacionamentos causais centrais), elaboração de tabelas comparando os cenários, ligação de cada cenário com o presente e passado conhecidos e descrição do ambiente e das regras do jogo em cada cenário.
- Identificação dos atores centrais (indivíduos ou grupos) e apresentação dos cenários a partir de suas perspectivas.
- Invenção de instituições e eventos emblemáticos que ilustrem a lógica do cenário, verificação da consistência (os cenários contra as incertezas).
- Ligação com números, quantificação - modelagem de um diagrama sistêmico.

### **Passo 7: Implicações**

Utilizar os cenários para rever o pensamento estratégico, por meio da conversação estratégica existente é o objetivo principal desse passo.

Uma vez que os cenários estejam desenvolvidos com algum detalhamento, então é hora de voltar ao assunto focal para ensaiar o futuro, com as seguintes indagações: como aparece a decisão em cada cenário? Que vulnerabilidades foram reveladas? A decisão ou estratégia é robusta o suficiente em todos os cenários? Como a estratégia pode ser adaptada para que se torne mais vigorosa, se o cenário desejado dá sinais de que não vai acontecer? Faz-se necessária a revisão do pensamento estratégico por meio da conversação estratégica?

São ferramentas que nos ajudam nesse passo: análise swot (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) em cada cenário; identificação de atributos organizacionais de sucesso em cada cenário; geração de novas opções para satisfazer oportunidades e ameaças identificadas; introdução dos

cenários na contínua conversação estratégica e discussão dos propósitos, visão e realidade atual da empresa em termos dos cenários.

Os resultados desse passo são: a integração dos cenários na conversação estratégica; criação de vocabulário comum sobre o futuro; clareza no entendimento de como os cenários podem afetar a empresa; revisão do conjunto atual de estratégias e referências para a ação; novas ações estratégicas e opções que podem ser contingenciais em um ou mais cenários, assim como opções robustas de negócios em todos os cenários; mudança/expansão dos mapas mentais e percepção organizacional.

### **Passo 8: Indicadores Temporais**

Nesse passo, é necessário decidir como reconhecer quando um cenário está começando a emergir. Estando com os cenários detalhados e determinadas suas implicações e opções estratégicas para o assunto focal, então, vale a pena investir tempo e imaginação para identificar alguns indicadores, a fim de monitorar de maneira contínua os acontecimentos que estarão por surgir.

Se esses indicadores forem selecionados de maneira cuidadosa e imaginativa, a empresa obterá vantagem competitiva sobre sua concorrência ao saber que futuro a espera e como o futuro provavelmente afetará suas estratégias e decisões.

Algumas questões críticas que devem ser respondidas são: o que precisaria acontecer antes de cada um dos cenários emergir? Quais eventos nos fariam reconhecer o aparecimento de cada cenário? Como devemos monitorar o ambiente para reconhecer qual cenário está emergindo?

Caso os cenários sejam elaborados de acordo com os passos anteriormente descritos, serão capazes, então, de traduzir movimentos de alguns indicadores principais em um conjunto ordenado de implicações específicas para a empresa. A coerência lógica que foi embutida nos cenários permitirá que as implicações dos indicadores principais sejam extraídas dos cenários.

Os resultados observados nesse passo são os pequenos sinais de grandes mudanças e o reconhecimento e entendimento dos eventos no contexto de uma imagem compreensiva do futuro.

As principais ferramentas utilizadas nesse passo são: a lista dos indicadores iniciais e variáveis para monitorar em cada cenário; indicadores da lógica do cenário fora do setor de análise; demais técnicas de acompanhamento do ambiente.

## **Conclusão**

Ao olharmos para o futuro, devemos considerar três características de conhecimento: a) coisas que sabemos que sabemos, b) coisas que sabemos que não sabemos e c) coisas que não sabemos que sabemos.

Vários vieses, tais como confiança excessiva e tendência a buscar evidências confirmatórias contaminam as três características de conhecimento, sendo que a terceira provoca os maiores estragos nas empresas. Embora não existam técnicas e metodologias à prova de falhas, o enfoque de atenção sobre as duas últimas características acima proporcionará resultados positivos nas empresas. É justamente nesse ponto que o planejamento por cenários se apresenta como solução ideal para as empresas, já que internaliza a busca constante por sinais de mudança, levando em consideração as características da sociedade, da economia globalizada e de tantos outros fatores críticos de sucesso, principalmente nesta era do conhecimento.

Bons cenários desafiam a miopia empresarial, proporcionando uma análise mais acurada de inúmeros fatores que moldam o futuro. Assim, o planejamento por cenários requer coragem intelectual para revelar evidências que não são adequadas para nossos modelos mentais, principalmente quando eles significam uma ameaça à própria existência empresarial, levando-nos a desenvolver a habilidade de manter de duas a quatro idéias conflitantes e, ao mesmo tempo, pensar e agir estrategicamente na busca de resultados efetivos para as empresas.



***Referências bibliográficas***

ACKOFF, R. L. **A Concept of Corporate Planning**. John Wiley & Sons: New York, 1970.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the Future**. John Wiley & Sons: New York, 1998.

GLOBAL BUSINESS NETWORK. **Scenarios Training Manual**, 1998.

SCHWARTZ, P. **The Art of the Long View**. John Wiley & Sons: New York, 1998.

VAN DER HEIJDEN, K. **Scenarios: the art of strategic conversation**. John Wiley & Sons: New York, 1997.