



Correspondência para/
Correspondência para/
Correspondence to
Mario Luiz Soares
Rua Visconde do Rio
Branco 2982, Apto 12,
Residencial Vale
das Orquídeas
Centro - Cascavel-PR
CEP: 85.810-180
mlsoares@usp.br

Artigo recebido em: 05/05/04
Aprovado em: 22/07/04

ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS: UM ESTUDO DE CASO DO BNDES

ELABORACIÓN DE ESCENARIOS: UN ESTUDIO DE CASO DEL BNDES

SCENARIO BUILDING: A CASE STUDY OF THE BNDES

Mario Luiz Soares, MSc.
Universidade Paranaense - UNIPAR
Campus de Cascavel-PR
mlsoares@usp.br

Luiz Fernando Filardi, MSc.
Fundação Getúlio Vargas - FGV/SP
filardi@usp.br

Palavras-chave:
Estratégia;
Cenários;
Planejamento.

RESUMO: Entre todas as ferramentas de previsão conhecidas, a técnica de construção de cenários, apesar de não ser um instrumental muito novo, vem a cada dia ganhando mais força e se estabelecendo como uma alternativa segura frente às instabilidades e incertezas das projeções a médio e longo prazo. A elaboração e compreensão de cenários oferecem sustentação para o processo de decisão, compartilhando a visão de futuro e desenvolvendo mecanismos estratégicos para a busca do futuro pretendido para a organização. As variáveis internas e externas fazem um jogo de ações e reações, estabelecendo relações de causa e efeito, a técnica de cenários procura facilitar a compreensão dos agentes envolvidos, minimizando a insegurança e as incertezas, inerentes ao processo do planejamento, a medida em que busca identificar e reconhecer os elementos incontornáveis e imprevisíveis às ações do gestor. O instrumental de pesquisa utilizado no caso estudado - BNDES - foi à consulta a especialistas (método delphi) através de planilhas, cujo objetivo principal era captar a percepção do entrevistado sobre o desempenho futuro das variáveis previamente escolhidas. Os resultados foram catalogados segundo unidades analíticas das disciplinas envolvidas, no caso, economia, sociologia, política e técnicas. Através do processo de pesquisa determinado chegou-se a identificação de cinco cenários, ou padrões reconhecidos alfa: rompimento; beta: acomodação; gama: agravamento; delta: continuidade e epsilon: autonomia. Durante o processo de planejamento, ambos os cenários foram complementados, pelas várias unidades do sistema BNDES, através da análise das perspectivas futuras dos setores cobertos nos planos de ação. Em todas as áreas do banco o cenário de retomada foi escolhido como preferencial e o plano estratégico foi elaborado a partir da perspectiva de retomar-se o desenvolvimento econômico e social.

Palabras-clave:
Estrategia;
Escenarios;
Planificación.

RESUMEN: Entre todas las herramientas de previsión conocidas, la técnica de construcción de escenarios, a pesar de que no sea un instrumental muy reciente, viene a cada día ganando más fuerza y estableciéndose como una alternativa segura frente a las inestabilidades e incertidumbres de las proyecciones a medio y largo plazo. La elaboración y comprensión de escenarios ofrecen sustentación para el proceso de decisión, compartiendo la visión de futuro y desarrollando mecanismos estratégicos para la búsqueda del futuro pretendido para la organización. Las variables internas y externas hacen un juego de acciones y reacciones, estableciendo relaciones de causa y efecto, la técnica de escenarios busca facilitar la comprensión de los agentes involucrados, minimizando la inseguridad y las incertidumbres, inherentes al proceso de la planificación, a la medida en que busca identificar y reconocer los elementos incontornables e imprevisibles a las acciones del gestor. El instrumental de pesquisa utilizado en el caso estudiado - BNDES - fue a la consulta a especialistas (método delphi) a través de planillas, cuyo objetivo principal era captar la percepción del entrevistado sobre el desempeño futuro de las variables previamente elegidas. Los resultados fueron catalogados según unidades analíticas de las disciplinas involucradas, en el caso, economía, sociología, política y técnicas. A través del proceso de pesquisa determinado se llegó a la identificación de cinco escenarios, o patrones reconocidos alfa: rompimiento, beta: acomodación; gama: agravamiento; delta: continuidad e ypsilon: autonomía. Durante el proceso de planificación,

se complementaron ambos los escenarios por las diversas unidades del sistema BNDES, a través del análisis de las perspectivas futuras de los sectores cubiertos en los planes de acción. En todas las áreas del banco se eligió el escenario de retomada como preferencial y se elaboró el plan estratégico desde la perspectiva de retomarse el desarrollo económico y social.

ABSTRACT: Of all known forecasting tools, the technique of scenario building, despite the fact that it is not a recent tool, is increasingly gaining strength and establishing itself as a safe alternative, considering the instabilities and uncertainties of medium and long term forecasts. The building and analysis of scenarios offer support for the decision-making process, sharing the vision of the future and developing strategic mechanisms for the organization's desired forecasts. The internal and external variables are turned into a game of actions and reactions, establishing relations of cause and effect. The technique of scenarios seeks to facilitate understanding among the agents involved, minimizing insecurity and uncertainties that are inherent to the planning process by seeking to identify and recognize the uncontrollable and unpredictable elements of the manager's actions. The research tool used in the case studied – the BNDES – was consultation with specialists (the Delphi method) through spreadsheets, with the primary objective of recording the interviewees' opinions on the future performance of the previously-selected variables. The results were catalogued according to analytical units of the disciplines involved, namely, economics, sociology, politics and techniques. Through the research process determined, five scenarios were identified, or standards recognized: alpha: disruption; beta: settlement; gama: worsening; delta: continuity and epsilon: autonomy. During the planning process, both scenarios were complemented by the various units of the BNDES system, through an analysis of the future perspectives of the sectors covered by the plans of action. In all the areas of the bank, the scenario of recommencement was selected as the preferred one and the strategic plan was built based on the perspective a recommencement of the economic and social development.

Key words:
Strategy;
Scenarios;
Planning.

1 INTRODUÇÃO

As organizações estão cada vez mais preocupadas com o equilíbrio interno de suas forças (tecnologia mole e dura) frente às necessidades do meio. A interação com o meio na qual está inserida, exige por vezes mudanças rápidas e repostas imediatas às situações de conflitos, aspecto que se reflete na competitividade da organização.

O aumento da turbulência ambiental ocorrido nas últimas décadas tornou fundamental o melhor conhecimento do ambiente organizacional e de seus componentes para a sobrevivência das organizações (ALDRICH, 1979).

O equilíbrio a ser buscado dentro das organizações entre a estratégia e desempenho de tarefa, permite que a organização seja vista como um sistema organizacional. Dentro deste contexto, estão incluídos os insumos com os quais as organizações venham a trabalhar: ambiente externo (regulamentação governamental, economia etc.), recursos da organização (recursos humanos, tecnologia etc.).

A elaboração e compreensão de cenários oferecem sustentação para o processo de decisão, compartilhando a visão de futuro e desenvolvendo mecanismos estratégicos para a busca do futuro pretendido para a organização. As variáveis internas e externas fazem um jogo de ações e reações, estabelecendo relações de causa e efeito, criando múltiplas

possibilidades de futuros, gerando incertezas e surpresas (PINA, apud PEREIRA, 2000).

A busca pela eficiência e eficácia organizacional exige ajustes nas estratégias propostas (organizacional e departamental), a interdependência entre os elos da organização exige regularidade e comprometimento nas ações de planejamento, execução e controle. Segundo Amorim (apud PEREIRA, 2000) a técnica de cenários procura facilitar a compreensão dos agentes envolvidos, minimizando a insegurança e as incertezas, inerentes ao processo do planejamento, a medida em que busca identificar e reconhecer os elementos incontroláveis e imprevisíveis às ações do gestor.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de formulação estratégica inicia-se por uma análise minuciosa de suas capacidades internas (tecnologia mole e dura) e externas (mudanças de comportamento do mercado) buscando detectar e selecionar junto ao meio informações que possam ser consideradas como oportunidades de mercado e transformadas em vantagens competitivas frente à concorrência, além da verificação de barreiras que eventualmente venham a dificultar a consecução dos objetivos inicialmente previstos.

De acordo com Kotler (1998), o planejamento estratégico é orientado para e pelo mercado, sendo ele, um processo gerencial que visa ajustar as ações da empresa de acordo com os objetivos desta. Direcionando desta forma os esforços no sentido de tirar proveito das oportunidades que surgem no mercado e da mesma forma romper barreiras que eventualmente possam surgir devido aos pontos fracos da organização.

Apesar de cada empresa ter estratégias diferentes para competir, existem algumas dimensões que levam essa empresa a decidir por uma ou outra (PORTER, 1986):

- a) Especialização: grau de concentração de esforços quanto à amplitude da linha de produtos, segmento de clientes-alvos e mercados geográficos atendidos;
- b) Identificação das marcas: desenvolvimento de uma identificação da marca diretamente como consumidor final "versus" o apoio aos canais de distribuição na venda de seu produto;
- c) Seleção do canal: escolha do canal de distribuição;
- d) Qualidade do produto: em termos de matéria-prima, especificação, observância das tolerâncias, características, etc;
- e) Liderança tecnológica: "versus" comportamento imitativo;

- f) Integração vertical: montante do valor agregado;
- g) Posição de custo: busca-se baixo custo na fabricação;
- h) Atendimento: proporcionar serviços auxiliares em sua linha de produto;
- i) Política de preços: posição relativa de preço no mercado;
- j) Alavancagem: grau de alavancagem financeira e operacional de que ela dispõe;
- k) Relacionamento com a matriz: exigência sobre o comportamento de uma unidade baseada no relacionamento com sua matriz.

Para Kotler (1998) o planejamento estratégico tem por finalidade ajustar os negócios de uma determinada organização, bem como seus produtos às perspectivas do mercado, objetivando lucro e, conseqüentemente, a sobrevivência da organização. O planejamento estratégico ocorre em quatro níveis, corporativo, divisional, unidade de negócios e produto:

- a) No nível estratégico, é onde se dá a declaração e a preparação da missão, da política, das estratégias e as metas da corporação, estabelecendo ainda a estrutura divisional e das unidades estratégicas de negócios, além de alocar recursos para cada UEN e planejar novos negócios;
- b) da mesma forma que o planejamento estratégico é elaborado em nível de corporação ele deve ser feito em nível de UEN, tomando como base a missão da corporação e as metas estabelecida para a unidade, devendo iniciar perguntando qual é o negócio, quem é o consumidor, o que é valor para este consumidor, para então questionar sobre qual será o negócio e finalmente qual deve ser o negócio;
- c) após ter sido estabelecido a tarefa relativa ao planejamento estratégico, cabe aos administradores das UENs, processar e desenvolver o planejamento em nível de UEN segundo os seguintes passos: a partir da Missão do negócio, é feita a análise do ambiente externo e interno para então formular as metas, a partir das quais, são formuladas as estratégias e, então, são formados os programas que são implementados e finalmente efetua-se o *feedback* e o controle do que fora implementado;
- d) o objetivo de fragmentar a corporação é manter um melhor direcionamento das ações visando maior eficiência em cada ação implementada, daí a importância de se estabelecer um planejamento específico para cada produto, pois isto possibilitará que o administrador direcione suas ações de maneira precisa tendo em mente que conhece de maneira mais detalhada os aspectos que dizem respeito ao produto e ao mercado para o qual ele fora elaborado.

Para Richers (apud ROSSI, 1993), a empresa ao utilizar-se da estratégia

de concentração de esforços sob um mercado-alvo ela poderá atendê-lo de uma maneira mais direta e adequada que a concorrência.

É importante que todas as atividades de uma organização estejam planejadas e sintetizadas dentro de um corpo organizacional. De modo que suas atividades tenham maior eficiência, buscando oferecer cada vez mais motivos para que todos os envolvidos na organização, quer sejam sócios, funcionários, clientes ou fornecedores, permaneçam como parceiros da organização, no sentido de formar algo muito mais forte de que apenas relações comerciais ou de trabalho, mas sim firmar uma verdadeira parceria entre as partes.

Segundo Kotler (1998), todo planejamento corporativo deve partir do princípio da satisfação dos *stakeholders* (pessoas ou grupos que têm interesse pela organização), ou seja, a razão de existir da empresa, incluindo aí os consumidores funcionários, fornecedores e distribuidores além dos próprios acionistas. Desta forma, a estratégia a ser implementada deve fazer parte da empresa como a sua própria existência, de maneira que a satisfação dos *stakeholders* seja uma consequência de um processo de desempenho da empresa. Como não poderia deixar de ser a missão da organização deve incorporar estes aspectos, caso esta missão não esteja clara, cabem algumas questões que levem a reflexão e definição da missão da empresa (DRUCKER apud KOTLER, 1998):

- a) qual é o nosso negócio?
- b) quem é o consumidor?
- c) o que é o valor para este consumidor?
- d) qual será o nosso negócio?
- e) qual deve ser o nosso negócio?

Responder a estas questões acima apresentadas, antes de qualquer coisa é reconhecer a razão de existir da organização, além de permitir a todos os seus *stakeholders*, perceberem o que a empresa tem a lhes oferecer, e o que eles podem obter de vantagens na parceria com a organização. Pois se pode desta forma entender que o bom para a empresa, precisa necessariamente ser bom para todos que existem em torno de suas atividades. É a partir da definição da finalidade da existência da empresa e dos meios pelos quais a empresa pretende buscar a sua sobrevivência, que a organização pode partir para o planejamento de suas atividades.

É, portanto, de extrema importância, que a empresa tenha produtos que estejam perfeitamente adaptados e focados na satisfação das necessidades dos consumidores, ou seja, as empresas não devem buscar apenas vender produtos, devem vender resultados, nunca esquecendo que o produto é apenas o meio com o qual o cliente busca satisfazer suas necessidades. Vencida a etapa inerente aos aspectos que envolvem a estratégia de uma organização, juntamente com a definição de sua própria

identidade. É possível que as empresas de maneira geral estabeleçam suas estratégias, seus planos de curto, médio e longo prazo, pois somente através da correta leitura do cenário em que estão inseridas será possível uma previsão segura.

2.2 CENÁRIOS

Entre todas as ferramentas de previsão conhecidas, a técnica de construção de cenários, apesar de não ser um instrumental muito novo, vem a cada dia ganhando mais força e se estabelecendo como uma alternativa segura frente às instabilidades e incertezas das projeções a médio e longo prazo.

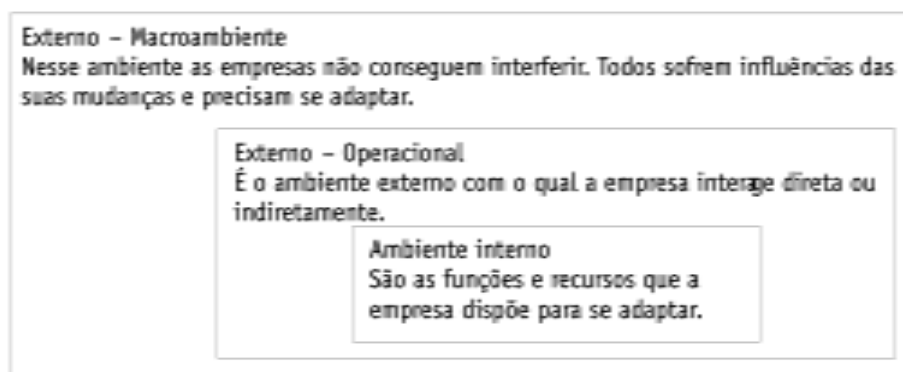
Segundo Kahn e Weiner (1969) o "cenário" representa o pano de fundo, o miolo em que a história se desenvolve. Aplicado ao planejamento militar foi definido como sendo a seqüência de eventos prováveis, construídos com a finalidade de focalizar as atenções em processos causais e pontos de decisão.

O planejamento de cenários demonstrou seu valor durante as crises do petróleo dos anos 70, quando ajudou a Royal Dutch Shell a se preparar melhor do que seus concorrentes para os aumentos de preço provocados pela OPEP. A Royal Dutch/Shell foi responsável por grande parte do desenvolvimento e posterior refinamento do planejamento de cenários e, algumas das pessoas, que mais bem utilizaram esse método, aprenderam com ela. Entre elas, Peter Schwartz cuja empresa, a GBN, ajudou a Andersen a exercitar o planejamento de cenários. Schwartz (2000) descreve os cenários como histórias que podem ajudar-nos a identificar as mudanças que acontecem em nosso ambiente atual e a adaptar-nos a elas. Os cenários criam um método para articular os diferentes caminhos que podem existir para você no futuro e identificar as ações adequadas a cada um desses caminhos.

No entanto, esta dinâmica de ajustamento é complexa, levando as organizações a continuamente modificar e redefinir os mecanismos pelos quais ela alcança seus intentos, influenciando as empresas em maior ou menor grau, à adoção de uma administração estratégica (CERTO; PETER, 1993).

Dentro desse contexto, surge a necessidade do monitoramento do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras que possam influir na habilidade das organizações em atingir suas metas, envolvendo tanto o ambiente interno, o operacional e o ambiente geral (QUADRO 1). Assim, a previsão ambiental pode ser entendida como o processo de determinar (ou entender) que condições existirão em um ambiente organizacional em certo tempo no futuro, sendo um dos seus papéis a mensuração da atual posição da organização no seu ambiente e determinar se a condição atual do ambiente pode ser suficiente para desenvolver uma estratégia efetiva (CERTO; PETER, 1993).

Quadro 1 – Níveis de turbulência



Fonte: CERTO, S. C.; PETER, J. P. Administração Estratégica: planejamento, implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

De acordo com Jonhson (1985), através da utilização da técnica de cenários o planejamento não se restringe apenas a um único cenário de análise, mas a vários, o que possibilita um leque maior para a verificação de eventuais turbulências. As principais funções de cenários alternativos são:

- Avaliar explicitamente as premissas de planejamento: os cenários alternativos representam uma técnica eficiente pra escolher entre as infinitudes de possibilidades no futuro, usando de critérios de relevância, além de estruturá-las, usando relações de causa e efeito, associação, e coerência. Este tipo de questionamento serve para verificar até que ponto a missão e os objetivos devem ser redefinidos, buscando um melhor posicionamento da empresa frente aos aspectos verificados;
- Fornecer informações sobre o contexto para a formulação de objetivos e estratégias: para a transformação de cenários alternativos em contexto único (permite a padronização de hipóteses sobre o contexto da empresa, evitando conflitos e inconsistências) a probabilidade de ocorrência passa a ser um importante critério, em função dos pontos críticos identificados na análise dos cenários e pela necessidade do plano estratégico. Não havendo um contexto único o planejamento será forçado a apresentar um plano para cada cenário, porém tal medida não é aconselhável em virtude da complexidade e ao escopo de planejamento estratégico empresarial;
- Testar a viabilidade de estratégias alternativas, ou avaliar projetos de investimento: a avaliação das estratégias deve ser sintética, sem que perca, no entanto sua profundidade, podendo ser conduzida por meio de matrizes em que cada estratégia é avaliada em termos do seu custo x benefício, considerando cada um dos cenários, ressalta-se que os métodos de "scoring" se mostraram eficientes para a execução desta avaliação.

A elaboração de cenários alternativos segue uma seqüência de três fases: (BECKER, 1983):

a) Definição do ambiente relevante e identificação dos elementos: utiliza-se da avaliação do plano anterior e da análise interna da empresa, procurando definir aspectos relevantes (elementos e fatores) destes campos. A técnica de inserção (embedment - procura especificar campos do ambiente seqüencialmente encestados em campos de âmbito maior) e a análise de encadeamento (procura-se identificar os vínculos entre o sistema produtivo da empresa tais como os recursos humanos, materiais e tecnológicos, etc... e o ambiente externo, regulamentação governamental, concorrência, economia, etc...) são técnicas heurísticas que provaram ser eficientes para o contexto brasileiro;

b) Informações e análise dos fatores e elementos do ambiente: os fatores considerados os mais importantes requerem a coleta de informações e opiniões de especialistas dentro da empresa, além de consultores externos para identificar as variações possíveis de seu comportamento futuro efetuando uma análise de causa e efeito. As covariâncias e as associações entre tendências e eventos prováveis devem ser detectadas na medida do possível. Nesta fase o que se procura é descrever na medida do possível a variação de fatores, tal qual o crescimento econômico considerado como fator crítico;

c) Estruturação e elaboração dos cenários alternativos: por apresentar características altamente indutiva e intuitiva, esta tarefa somente poderá ser realizada pela coordenação do planejamento, por compreender a mudança no ambiente externo e o processo de planejamento da empresa. Devem ser extraídos entre dois (necessários para salientar a incerteza do futuro) a quatro (mais de quatro torna-se de difícil controle e compreensão para o usuário) temas das informações disponíveis. Após a identificação dos temas deve-se desenvolver uma matriz de dupla entrada, onde os temas serão cruzados com os diversos fatores analisados anteriormente. A matriz é preenchida pela análise das diversas possibilidades de mudança em cada fator e a alocação destas conforme a consistência com os temas, devendo monitorar constantemente esta tarefa, com o intuito de garantir a consistência dos temas e suas características por fator.

Já para Schwartz (2000) há oito passos a serem seguidos para a correta elaboração de cenários, seguem-se:

1. Identifique a questão ou decisão central;
2. Determine as forças críticas no ambiente local;
3. Faça uma lista das forças principais que exercem alguma influência sobre os fatores-chave identificados;
4. Classifique-as quanto à ordem de importância e grau de certeza;

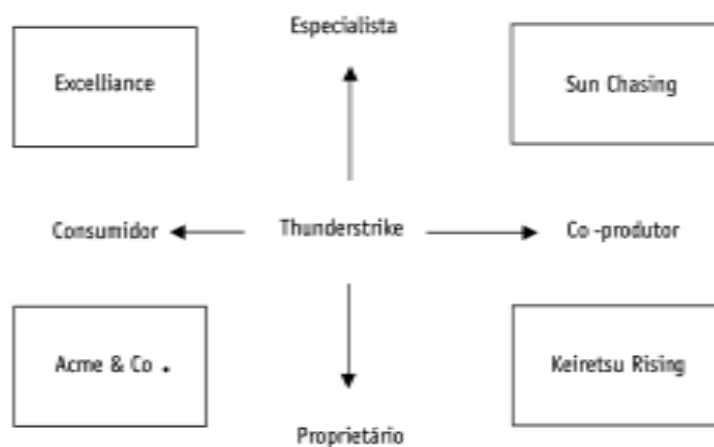
5. Defina a lógica do cenário: os vetores em torno dos quais haverá mudança;
6. Discorra sobre cada um dos elementos em jogo;
7. Indique as conseqüências dessa análise para a questão ou decisão central;
8. Estabeleça os indicadores que marcarão a evolução em direção a um ou outro cenário.

Após sua estruturação e elaboração, os cenários poderão ser descritos de acordo com o grau de importância de cada um dos fatores considerados nas matrizes, ou seja, deverão ser escolhidas aquelas mudanças que melhor possam caracterizar cada tema.

Baldock (2000) propõe um jogo: há cinco possíveis futuros, ou cenários, para 2008, aos quais as empresas precisam adaptar-se para sobreviver:

- *Sun Chasing*, ou caça ao sol, requer empresas que tenha ligações flexíveis com outras empresas, um cenário de co-produtores e especialistas;
- *Keiretsu Rising* (ascensão do *keiretsu*, o agrupamento de negócios à moda japonesa), é um mundo que combina o fornecedor do tipo proprietário/ produtor com consumidores que contribuem para a produção dos bens e serviços que consomem;
- *Acme & Co.*, em homenagem à empresa norte-americana de mesmo nome, é dominado por uma série de corporações gigantescas e integradas verticalmente;
- *Excelliance* (uma mistura de excelência com aliança) as empresas produtoras são especialistas e os consumidores portam-se como compradores à moda antiga; e
- *Thunderstrike* (ataque relâmpago), é um mundo assustador, no qual a maior parte da Ásia está em permanente estado de guerra.

Figura 1.



Fonte: Elaborada pelos autores.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O instrumental de pesquisa utilizado no caso estudado foi à consulta a especialistas (Método Delphi), cujo objetivo principal era captar o pensamento do entrevistado sobre o desempenho futuro das variáveis previamente escolhidas. Os resultados foram catalogados segundo unidades analíticas das disciplinas envolvidas, no caso, economia, sociologia, política e técnicas.

O instrumento de consulta baseou-se em planilhas, onde os especialistas descreviam suas percepções sobre o comportamento das variáveis pertencentes a cada um dos subsistemas acima denominados, sem esquecer, contudo a inter-relação destes com as variáveis dos demais subsistemas. Para tanto o especialista consultado deveria iniciar indicando as variáveis que influenciavam diretamente sobre aquela que estava analisando no momento.

Cada variável tinha sua relevância para a análise indicada segundo um dos índices abaixo:

- 0: sem relevância;
- 1: baixa relevância;
- 2: média relevância; e
- 3: alta relevância.

Cada indicador por sua vez, especificava se estava atingindo valor ou nível crítico, o que foi feito através dos números 0(não crítico) ou 1 (atinge valor/nível crítico).

Era facultado ao especialista retirar ou acrescentar variáveis ou indicadores, contanto que apresentasse justificativa para tal. Também era imperiosa a indicação de um coordenador, para conduzir o processo (explicando e zelando pela correta aplicação do instrumental e coerência nas contribuições). Os especialistas deveriam elaborar em separado suas contribuições, porém submetendo-as a uma análise conjunta a fim de que as possíveis incoerências pudessem ser removidas.

4 ANÁLISE E COLETA DOS DADOS

Através do processo de pesquisa determinado chegou-se ao seguinte resultado, a identificação de cinco cenários, ou padrões reconhecidos, tudo isto após a análise da coerência interna das respostas e da complementação de pontos omissos:

- alfa: rompimento - declaração unilateral de moratória, devido a dificuldades interna causadas pelos ajustes (baixa probabilidade, não considerado);

- beta: acomodação - êxito relativo na negociação entre o Brasil e os credores, mas sem ganhos significativos no campo social (média probabilidade, abandonado);
- gama: agravamento - recessão, com fracasso no ajustamento externo, agravamento das condições sociais (baixa probabilidade, não considerado);
- delta: continuidade - recesso, com possibilidade de ajustamento externo pelo mecanismo ortodoxo, com agravamento das condições sociais (alta probabilidade, considerado); e
- epsilon: autonomia - com modificação negociada no esquema de ajustamento externo, melhoria considerável das condições sociais (alta probabilidade, considerado).

A previsão ambiental pode ser entendida como o processo de determinar (ou entender) que condições existirão em um ambiente organizacional em certo tempo no futuro, sendo um dos seus papéis a mensuração da atual posição da organização no seu ambiente e determinar se a condição atual do ambiente pode ser suficiente para desenvolver uma estratégia efetiva (CERTO; PETER, 1993)

Partindo destes cinco cenários prévios, foram realizadas análises mais profundas, que serviram de bases para a estruturação de mais duas categorias, consideradas de alta probabilidade e que foram analisadas detidamente, sendo inclusive submetidas a simulações de comportamento da raiz dos cenários, de variáveis macroeconômicas, da evolução da estrutura produtiva e das conseqüências sociais associadas, considerando as mútuas interações desses subsistemas. Os cenários adotados para a quantificação foram:

- Ajustamento (abril de 1984): política interna apresentava cortes ortodoxos. Mantinha-se o processo de negociação com o FMI, de acordo com as metas econômicas vigentes no país. Mantinha-se por conseqüência as restrições ao investimento público e à expansão do crédito; política de contenção salarial, alguma liberação nas transações externas, principalmente no controle das importações;
- Retomada: (abril de 1984): tomando como base este cenário, entendia-se que com a mudança nas condições de negociação externa, haveria uma certa autonomia na formulação da política interna. Observou-se o sucesso na substituição de importações, disponibilidade de capacidade ociosa no parque industrial e ganho no poder competitivo do setor manufatureiro, permitindo manter um ritmo razoável nas exportações e gradual recuperação do poder de compra dos salários.

Para Child (apud PEREIRA, 2000) essa dinâmica entre organização e ambiente pode se dar de três formas: por meio da escolha natural, da seleção racional ou da escolha estratégica. Ao contrário das duas primeiras, na escolha estratégica existe uma troca dinâmica entre organização e o ambiente, o que

nos leva a crer que organizações agem para criar seus próprios ambientes, por meio de uma série de escolhas (WEICK, apud PEREIRA, 2000).

De acordo com Johnson (1985) através da utilização da técnica de cenários o planejamento não se restringe apenas a um único cenário de análise, mas a vários, o que possibilita um leque maior para a verificação de eventuais turbulências. As principais funções de cenários alternativos são:

- Avaliar explicitamente as premissas de planejamento;
- Fornecer informações sobre o contexto para a formulação de objetivos e estratégias;
- Testar a viabilidade de estratégias alternativas, ou avaliar projetos de investimento.

Outros aspectos desta pesquisa merecem menção, seguem-se:

- Experiência acumulada;
- Modelo macroeconômico aperfeiçoado (graças à abertura da economia em setores, aprofundamento da análise do papel da tecnologia e do sistema financeiro internacional, a avaliação mais profunda do aspecto social, a explicitação do setor energético, entre outros.);
- Manutenção do monitoramento (1985), resultando na revisão dos cenários e na manutenção do cenário da Retomada e na introdução de um cenário de Crescimento Acelerado;
- Introdução do conceito de Integração Competitiva (aumento da participação no mercado externo) ;
- De acordo com o horizonte considerado (ano de 2000), apontavam-se os desenvolvimentos tecnológicos como responsáveis pelos maiores modificações (informática, microeletrônica, comunicações, biotecnologia, novos materiais) nas bases manufatureiras, não sendo, no entanto capazes de gerar um novo ciclo de expansão na economia mundial;
- Apostava-se em um certo equilíbrio nas finanças internacionais, com um gradual controle do déficit norte-americano;
- Surgimento de forças políticas dominantes, que terão como ênfase o aspecto social. Sua relevância apresentar-se-ia pela integração competitiva, lastreada em um mercado interno competitivo e com melhorias sociais. A falência dessa segunda condição acabaria por decretar o encerramento deste cenário e o surgimento do "Cenário de Fechamento", marcado pelo retrocesso político e social, não apresentando garantias para o crescimento econômico.

Dentro deste contexto, surge a necessidade do monitoramento do ambiente organizacional para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras que possam influir na habilidade das organizações em atingir suas metas, envolvendo tanto o ambiente interno, o operacional e o ambiente geral.

Devido à complexidade dos ajustes a serem implementados, seja no que se refere à tecnologia mole (pessoal) ou dura (máquinas e equipamentos), recomenda-se às administrações que adotem a postura preventiva, através da adoção de uma administração estratégica.

Durante o processo de planejamento, ambos os cenários foram complementados, pelas várias unidades do Sistema BNDES, através da análise das perspectivas futuras dos setores cobertos nos Planos de Ação. Em todas as áreas do banco o cenário de Retomada foi escolhido como preferencial e o plano estratégico foi elaborado a partir da perspectiva de retomar-se o desenvolvimento econômico e social.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É necessário sempre manter em mente a mecânica dos três cenários tradicionais: o otimista, o pessimista e o intermediário. As pessoas tendem a apostar apenas no intermediário como o mais provável e, com isso, põem a perder todas as vantagens de trabalhar com essa metodologia de planejamento de cenários.

É preciso evitar atribuir probabilidades, isto poderá levar a tentação de considerar mais seriamente o cenário ao qual tiver atribuído maior probabilidade de acontecer.

Ao montar a equipe de desenvolvimento de cenários, leve em conta a participação e o comprometimento da alta administração; a organização como um todo; a presença de pessoas com criatividade e disposição, critérios amplos e capacidade de trabalhar em equipe.

Como cada cenário exige que as empresas possuam uma estratégia bastante diferente, pode parecer que não há nada para fazer até que elas tenham preparado seus cenários para o futuro. Isso não é verdade. De modo geral, identificamos cinco estratégias que as empresas podem adotar com relativa segurança, independentemente de qual cenário venha a se tornar realidade, seguem-se (BALDOCK, 2000):

1. Permaneça flexível. Torne a empresa mais ágil. Monte equipes especiais para administrar a mudança, em vez de pensar em ações ocasionais;
2. Continue experimentando. É a coisa mais importante que uma empresa pode fazer atualmente, mesmo que signifique começar uma série de projetos que não cheguem a lugar algum;
3. Conheça a fundo suas competências essenciais. Só assim a empresa saberá como alavancar seus pontos fortes quando as oportunidades surgirem;
4. Continue monitorando o ambiente empresarial em todo o mundo. Isso lhe permitirá dominar rapidamente as mudanças significativas, seja a emergência de novos concorrentes que operam pela Internet, sejam os métodos totalmente novos de formar preços ou as tecnologias novas e desintegradoras;

5. Fique atento aos *insights* que vêm de fora. Algumas empresas contratam seus principais executivos em outros setores ou locais para que tragam uma visão diferente.

Já para Schwartz (2000) devem ser observados determinados parâmetros para correta elaboração de cenários, visto que esses procuram definir passos lógicos para a implementação e eficácia desta ferramenta de gestão.

Observa-se uma estreita relação entre as idéias dos dois autores, onde o monitoramento é uma constante em todo o processo e o conhecimento é buscado em todos os ambientes e variáveis indiferentemente do estágio em que se encontra a análise. No entanto o que se pode observar, no caso do BNDES, foi a preocupação momentânea em se encontrar e entender as variáveis que influenciavam e influenciariam as projeções futuras do Banco, o que foi plenamente atendido, para o momento.

Contudo o monitoramento do processo, característica intrínseca ao processo de elaboração e análise de cenários foi descartado e, apesar de toda esta experiência o que se vê hoje, é um sistema falido tombado em sua empáfia, onde o poder de análise e aprofundamento apresentado pelo instrumental até aqui descrito foi trocado pelo "poder" de análise e percepção dos gestores, que preferem a inquietude de suas palavras e ações a decisões fundamentadas em cenários previamente construídos e edificados em opiniões diversas, mas uniformes nos resultados esperados, ou seja, a garantia do menor erro e a diminuição da insegurança quanto ao futuro.

Hoje a técnica de construção de cenário foi substituída pela previsão do Banco Central, instituição que, por vezes, deixa a desejar no que se refere à confiabilidade e segurança dos dados fornecidos, quase sempre amparados no argumento de garantia da estabilidade econômica do país. Deve-se ressaltar que o importante é analisar como a empresa sobreviverá e prosperará no transcorrer deste século, pois os executivos esperam algumas mudanças altamente desintegradoras, que poderão culminar no desaparecimento de algumas das corporações gigantescas que dominaram o século passado. Para evitar que a empresa tenha o mesmo fim, o momento para começar a pensar sobre o futuro é agora.

REFERÊNCIAS

- ALDRICH, H. **Organizations and environments**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, c1979.
- BALDOCK, R. Os Cenários de 2008. **HSM Management**, 20 maio-Junho 2000.
- BECKER, H.S. **Scenários: A Tool of Growing Importance to Policy Analysis in Government and Industry**. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 23, 1983.
- CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993
- JOHNSON, B. B. **Cenários prospectivos para o planejamento estratégico**. III Encontro Brasileiro de Planejamento Empresarial e Como Planejar. São Paulo, 20 a 22 de novembro de 1985.

KAHN, H.; WEINER, A.J. **The Next Thirty Years: A Framework for Speculation in Towards The Year 2.000**, Bell (ed). Beacon, Boston, 1969.

KOTLER, P. **Administração de Marketing, Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. São Paulo: Atlas, 5ª ed. 1998.

PORTER, M. **What is strategy?** Harvard Business Review, p. 61-78, Nov. /dez. 1996.

PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 3.ed, 1986.

ROSSI, C. A. V. **Desenvolvimento de um modelo integrativo de marketing estratégico e verificação de sua aplicabilidade na indústria de chocolates**. FEA/USP, Tese de Doutorado, São Paulo, 1993.

SCHWARTZ, P. Os Vários futuros: o amanhã já chegou. **HSM Management** 20 maio-junho 2000.