

ÁREA TEMÁTICA

Administração Geral

TÍTULO DO TRABALHO

Técnica de construção de cenários e uma aplicação do método GBN

AUTORES

VIVALDO JOSÉ BRETERNITZ

Universidade de São Paulo

breter@usp.br

MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA

Universidade de São Paulo

martinho@usp.br

CARLOS ALBERTO ERCOLIN

Universidade de São Paulo

carlosercolin@usp.br

JOSÉ MIGUEL NORONHA SACRAMENTO

EAESP Fundação Getúlio Vargas

msacramento@fgvsp.br

RESUMO

A construção de cenários não é uma técnica recente, um modismo ou uma atividade isolada, mas sim um dos mais avançados instrumentos de suporte ao desenvolvimento da estratégia organizacional. Embora a técnica ainda esteja evoluindo, já existem diversos métodos suficientemente consolidados para auxiliar as organizações no processo de construção de cenários; para o profissional da área de planejamento estratégico é importante o conhecimento de diversos métodos, de forma a que se possa escolher o mais adequado a uma dada organização num dado momento, pois não existe um método que se adapte perfeitamente a qualquer situação. Nessa linha, este trabalho tem como objetivo apresentar uma visão geral do assunto, de como a técnica se desenvolveu, de sua importância para o planejamento estratégico, de alguns aspectos teóricos associados à técnica, dos métodos mais utilizados para sua aplicação e finalmente, apresentar um desses métodos - o GBN, desenvolvido pela Global Business Network - de maneira um pouco mais detalhada, apresentação essa ilustrada por um caso prático, envolvendo uma decisão quanto a investimentos por uma empresa fabricante de autopeças.

PALAVRAS-CHAVE

Construção de cenários, Planejamento estratégico, Método GBN

ABSTRACT

Scenario building is not a recent technique, a fad or an isolated activity, it is one of the most advanced tools that supports the development of the organizational strategy. Even though such technique is still developing, there are enough consolidated methods available to aid organizations in the scenario building process; for professionals of the strategic planning area knowledge of several methods is important, in order to be able to choose the most appropriate for a given/certain organization at a given/certain moment; there is not a perfect method for any situation. This paper intends to present an overview of the scenario building

technique, how it developed, its importance to strategic planning, a few theoretical aspects related to it, the most used methods and, finally, one of these methods in a more detailed way (the GBN method, developed by Global Business Network), through a case study involving a decision about investment of an auto parts manufacturing company.

KEY-WORDS

Scenario building, Strategic Planning, GBN Method

OBJETIVO

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma visão geral da técnica de construção de cenários, de sua importância para o planejamento estratégico, de alguns aspectos teóricos a ela associados, dos métodos mais utilizados para sua aplicação e finalmente, apresentar um desses métodos de maneira um pouco mais detalhada, apresentação esta ilustrada por um caso prático.

DEFINIÇÕES E CONCEITOS ASSOCIADOS

O atual ambiente empresarial, onde impera a hipercompetição, com as empresas buscando criar vantagens competitivas e erodir as de seus concorrentes e o rápido desenvolvimento das TIC (tecnologias da informação e comunicação), vem exigindo das empresas maior velocidade de concepção e implementação de estratégias. Para que estas sejam eficazes, seu processo de concepção e implementação precisa ser conduzido com um mínimo de formalismo, de metodologia, a que chamaremos aqui planejamento estratégico. Este, conforme Almeida (2003), é uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias, de forma a que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir.

Como o ambiente em que a organização está inserida sofre mudanças constantes, isto traz à mesma ameaças e oportunidades, já que a organização é um sistema aberto e sofre influências externas (Serra, Torres e Torres, 2004). Se pudéssemos saber, com certeza, como seria o futuro, o planejamento seria tarefa muito simples. Mas o futuro é sempre incerto, sendo necessário, por essa razão, incorporar a incerteza ao processo de planejamento. A técnica de construção de cenários visa reduzir essa incerteza, maximizando as oportunidades e minimizando as ameaças, estimulando o planejamento de contingência, nas palavras de Certo, Peter, Marcondes e César (2005).

Diversos autores estudaram o assunto, gerando conseqüentemente diversas definições, cuja apresentação julgamos útil para consolidação do conceito: Braga e Monteiro (2005) dizem que cenários são imagens e antecipações de futuros prováveis que servem para embasar as decisões do presente. Os cenários não eliminam todas as incertezas em relação ao futuro, mas podem reduzi-las e organizá-las em um número limitado de alternativas com maior probabilidade de ocorrer. A análise de cenários não tem como meta principal prever o futuro, mas, sim, descobrir imagens de futuros possíveis e prováveis que possibilitem às instituições tomar decisões bem fundamentadas.

Costa (2002) diz que cenário é um conjunto de hipóteses de trabalho, quantitativas ou qualitativas, sobre as características, condições e fatores relativos ao ambiente externo à organização. Essas hipóteses seriam conjuntos consistentes de premissas considerados plausíveis por quem planeja, funcionando como pano de fundo para as atividades da organização. Robbins (2002) diz que um cenário é uma visão consistente sobre qual é o futuro provável.

Cunha e Melo (2006), dizem que o uso de cenários objetiva:

- Identificar as variáveis-chave para o futuro em questão;
- Identificar os atores principais e suas estratégias;
- Descrever as evoluções possíveis para a organização, considerando as variáveis determinantes, as tendências, as estratégias de atores e agentes de mudança;
- Estimular o debate e a visão multilateral dos problemas, e

- Identificar as ações estratégicas prioritárias que devem ser adotadas para alcançar uma situação futura desejável.

Os mesmos autores apresentam algumas características dos cenários:

- São de natureza basicamente qualitativa, não quantitativa (contrariando as idéias de Costa (2002));
- Baseiam-se na crença de que o futuro não pode ser medido, nem controlado, e que os períodos de tempo subsequentes a um evento são incertos;
- São ferramentas de auxílio à compreensão, limitadas a situar o decisor dentro de um panorama de causalidades;
- Agrupam fatores que devem ser levados em consideração através da análise de suas inter-relações e suas possibilidades, tudo isso contribuindo para o processo de planejamento estratégico.

Cabe registrar que a técnica é, no entanto, muito mais sofisticada que as de pesquisa de mercado ou de opinião ou as de extrapolação de tendências, recursos que podem inclusive ser utilizados na composição de cenários.

HISTÓRICO

O homem sempre buscou conhecer o cenário futuro, como forma de orientar suas ações. Os romanos consultavam seus augures, os gregos, os oráculos; aliás, o mais famoso deles situava-se em Delfos, que acabou dando nome a uma das ferramentas mais populares entre aqueles que trabalham com cenários, a Delphi.

Mais recentemente, são marcos na área de desenvolvimento de cenários, os trabalhos desenvolvidos a partir dos anos 60 do século XX, em especial os de Herman Kahn e seu Hudson Institute, trabalhando com o que se chamava visão do “futuro-agora” – uma versão preliminar do que mais tarde veio a se constituir na técnica de construção de cenários (Grisi e Britto, 2003). Kahn trabalhara com a Força Aérea norte-americana através da Rand Corporation, que logo após a Segunda Guerra Mundial tentava antecipar ações de seus prováveis inimigos e preparar contra-medidas, e levou para o mundo empresarial a experiência que adquirira trabalhando com os militares.

Os mesmos autores relatam os trabalhos do Stanford Research Institute, hoje chamado – SRI International, que já em 1947, tratava do tema, dando a ele forma definitiva com a criação, em 1968, do “Futures Group”, cujo propósito era o de criar cenários para o futuro da sociedade americana. Nesse contexto, se desenvolveu a série de pesquisas sobre o consumidor norte-americano (Values & Lifestyles – VALS), a criação de cenários para a agência de proteção ambiental americana, a Environment Protection Agency – EPA, etc.

Mas o assunto se popularizou em função dos trabalhos desenvolvidos pelo grupo petrolífero anglo-holandês Shell que, desde meados dos anos 40, utilizava projeções de futuro para proceder ao planejamento de recursos físicos necessários às suas operações e em meados dos anos 60 passou a utilizar essas projeções também em sua área econômica. A partir dos anos 70, as projeções evoluíram para a utilização da técnica de cenários, tal como é conhecida hoje; essa utilização mostrou-se especialmente útil quando permitiu à Shell antecipar-se aos problemas trazidos pelo mercado petrolífero pelos conflitos no Oriente Médio.

Pierre Wack, que liderou o processo de utilização de cenários pela Shell, foi muito feliz ao ressaltar a importância da técnica nestes tempos de mudanças aceleradas, ao dizer (1998) que a melhor abordagem para lidar com o futuro é:

... aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao nosso raciocínio. A incerteza hoje não é apenas um desvio ocasional e temporário de algo razoavelmente previsível, é uma característica estrutural básica do ambiente de negócios.

Grisi e Britto (2003) nos dizem que no Brasil a técnica também vem sendo utilizada, citando como exemplos os “Cenários socioenergéticos para a Amazônia (1998-2020)”, construídos pelo Ministério das Minas e Energia, e o estudo “Perspectivas para o mercado de consumo diante dos atentados nos EUA”, apresentado no X Provar, evento promovido pelo PROVAR - Programa de Administração de Varejo, da Fundação Instituto de Administração (FIA), em outubro de 2001.

OS DIVERSOS MÉTODOS

A construção de cenários pode seguir metodologias diversas. Uma visão bastante atualizada do assunto é dada por Boaventura, Costa e Fischmann (2005). Nesse trabalho, os autores apresentam alguns desses métodos, permitindo ao leitor compreender os aspectos positivos e negativos, virtudes e limitações de cada um; dentre eles, destacamos:

- SRI International: como se disse anteriormente, a organização vinha trabalhando no assunto desde os anos 40 e em conjunto com a Shell e a General Electric desde meados dos anos 60, tendo no final dos anos 70 adaptado seu método para o trabalho de consultoria, de forma a tornar sua implementação relativamente simples; o método é altamente flexível e não necessita o uso de ferramentas de computação.
- Future Mapping: método desenvolvido pela NCRI, empresa de consultoria fundada em 1984 por David Mason e que em 1999 foi absorvida pela Nerve Wire, outra empresa do mesmo ramo. O método propõe duas abordagens para construção de cenários: a primeira, quando a organização tem aversão ao risco, e a outra, quando a organização pretende ser agressiva, provocadora de mudanças.
- Battelle Memorial Institute: desenvolvido em 1980 a partir de uma adaptação de um modelo elaborado pela Rand Corporation e pela University of Southern California, acabou gerando um produto chamado BASICS (Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy), um *software* utilizado para aplicação do método e que atualmente está no mercado com a marca IFS (Interactive Future Simulations).
- Análise prospectiva ou modelo de Godet: método desenvolvido por Michel Godet na segunda metade da década de 70, enquanto dirigia o Departamento de Estudos Futuros da SEMA – Metra Consulting Group, empresa francesa de consultoria. Godet é também professor do Conservatoire National des Arts et Métiers (CNAM), de Paris, onde o método foi aperfeiçoado nos anos 80. Godet (2004) nos alerta acerca do uso incorreto dos métodos existentes e para o fato desses métodos não substituírem o trabalho intelectual – faz uma analogia interessante com o uso do martelo: não é porque aprendemos a utilizá-lo para a colocação de pregos que ele passa a ser solução para todos os nossos problemas.

- Comprehensive Situation Mapping: desenvolvido em 1983 por William Acar, tem como característica distintiva o fato de usar diagramas, análogos aos utilizados pelas técnicas PERT (Program Evaluation and Review Technique) e CPM (Critical Path Method). Essa abordagem é baseada na utilização de um sistema de computador, que simula como as forças ambientais influenciam a situação da organização.
- Análise do impacto de tendências: o método foi desenvolvido no início dos anos 70, pelo Futures Group, e baseia-se na projeção de diversas variáveis dependentes com base nas tendências que, em uma fase secundária, se ajustam a partir da ocorrência de eventos. Uma das vantagens do modelo é a combinação de técnicas tradicionais de previsão (séries temporais, econometria) com fatores qualitativos, e que força o usuário a identificar explicitamente os fatores de impacto e avaliar sua importância e probabilidade de ocorrência.
- Decision Strategies International – DSI: modelo desenvolvido por Paul J. H. Schoemaker, que também trabalhou para a Shell. A DSI é uma empresa fundada e dirigida por Schoemaker, que atua na área acadêmica como diretor de pesquisa do Mack Center for Technological Innovation da Wharton School da University of Pennsylvania. Schoemaker afirma que o principal elemento da construção de cenários é a identificação das principais tendências e incertezas – seu método dá ênfase a esse processo de identificação de forma a estimular os tomadores de decisões a considerarem possibilidades de mudanças que normalmente seriam ignoradas e ao mesmo tempo, organiza essas possibilidades em “narrativas” mais facilmente entendidas e utilizáveis do que o trabalho com grandes volumes de dados.
- Global Business Network – GBN: essa organização foi criada por Peter Schwartz, que anteriormente trabalhara para a Shell e para a SRI, o que talvez explique a semelhança com o método SRI; é um método que pode ser aplicado com relativa facilidade. Schwartz faz algumas recomendações bastante práticas, em especial quanto ao costume de se construir três cenários (otimista, pessimista e neutro), o que leva as pessoas a se fixarem nesse último, deixando de prestar atenção aos outros. Pelos mesmos motivos recomenda que não se atribuam probabilidades aos cenários, pois o mais provável tenderia a atrair a atenção. Fala também acerca de composição do grupo que desenvolverá os cenários, chamando a atenção para a necessidade de envolver os mais altos níveis da organização e pessoas suficientemente criativas e capazes de trabalhar em equipe.

Qualquer que seja o método adotado pode-se identificar algumas etapas comuns, como se pode depreender da análise da obra de Boaventura, Costa e Fischmann (2005):

- Identificar as decisões principais
- Relacionar variáveis que impactam a organização
- Analisar as variáveis
- Explorar tendências
- Avaliar impactos cruzados
- Construir cenários iniciais
- Realizar análises de sensibilidade
- Construir cenários detalhados

- Analisar as implicações dos cenários
- Monitorar o ambiente

Alguns princípios também são sempre válidos, não importando o método utilizado. Dentre esses princípios, mencionaríamos que:

- Devem ser construídos ao menos dois cenários, exceto em situações muito específicas;
- Devem ser plausíveis (razoáveis, aceitáveis), devendo surgir de modo lógico, num encadeamento de causas e efeitos;
- Devem ser internamente consistentes, o que significa que a linha de raciocínio que levou à sua concepção não deve ser contraditória;
- Devem ser relevantes para as preocupações da organização, permitindo gerar idéias úteis, compreensivas e inovadoras e fornecer meios adequados de teste de futuros planos, estratégias ou decisões da organização;
- Devem produzir uma visão nova e original dos temas e problemas que vem sendo considerados pela organização, e
- Devem ser transparentes, facilitando a e assimilação de sua lógica, facilitando sua crítica e aplicação prática.

Construídos os cenários, a organização poderá decidir como se posicionará para enfrentar o futuro, tudo dependendo da postura de seus dirigentes e dos recursos disponíveis:

- Ficar com um único cenário – alternativa usualmente muito arriscada, mas que pode, por oposição, trazer resultados extraordinariamente bons;
- Buscar flexibilidade, para poder explorar diferentes cenários;
- Desenvolver e manter “rotas de fuga”, no caso de se materializarem situações adversas ou
- Protegerem-se do risco através da adoção de políticas de *hedge* (aqui entendido como um mecanismo, usualmente utilizado no mercado financeiro, para se proteger o ativo de flutuações indesejadas), busca de parcerias ou diversificação.

O MÉTODO GLOBAL BUSINESS NETWORK – GBN

Conforme dito anteriormente este é o método que apresentaremos mais detalhadamente, e que, de acordo com Schwartz (2003) e Boaventura, Costa e Fischmann (2005), é composto pelas etapas que se seguem:

- Identificar as questões ou decisões principais da organização: tem por objetivo identificar uma decisão, uma estratégia ou uma questão específica importante para a organização e, só a partir daqui, se orientar para o contexto exterior, cuja análise ficará assim mais focada na questão a decidir. Para assegurar a pertinência da criação do cenário para a organização, é recomendável que seja escolhida uma questão, estratégia ou decisão realmente importante, decisiva, como por exemplo: “Devemos construir uma nova fábrica?”, “Devemos adquirir uma empresa para podermos ingressar em um novo setor?”.
- Identificar os fatores-chave do ambiente local: busca-se aqui identificar os principais fatores que influenciam negativa ou positivamente a decisão, estratégia ou questão específica importante para a organização identificada no passo anterior. São exemplos típicos desses fatores os relativos à concorrência (estrutura

do setor, atividades de empresas semelhantes, fornecedores capazes de se integrarem para frente tornando-se concorrentes, clientes capazes de se integrarem para trás, fabricando e deixando de comprar) e os relativos ao mercado (principais clientes, perspectivas de mudança das necessidades dos clientes, segmentação do mercado, etc.).

- Identificar as forças motrizes: pretende-se listar e classificar as forças motrizes do macroambiente que influenciam os fatores-chave identificados no item anterior, procurando mapear as inter-relações entre elas e aqueles fatores. Schwartz (2003) recomenda analisar as forças sociais, econômicas, políticas e tecnológicas, com ênfase naquelas que por suas características e/ou pelo horizonte temporal escolhido, podem ser consideradas como cruciais para o sucesso da organização. Essa etapa em geral é extremamente trabalhosa, exigindo um grande esforço de pesquisa.
- Classificar os fatores-chave e forças motrizes em termos de importância e de incerteza: nessa etapa deve-se proceder à hierarquização dos fatores-chave e forças motrizes com base no grau de importância e grau de incerteza quanto à ocorrência para a decisão, estratégia ou questão específica importante para a organização identificada no passo inicial. O objetivo dessa classificação é identificar os fatores e forças mais importantes e incertas, restringindo seu número a dois ou três, conforme Boaventura, Costa e Fischmann (2005).
- Escolher a lógica dos cenários: os resultados do processo de classificação formam os eixos por meio dos quais os cenários a serem gerados vão se diferenciar – estes são os chamados “eixos de contrastação”, que podem ser representados como um vetor, matriz ou formato tridimensional, dependendo de terem sido gerados um, dois ou três eixos – completa-se aqui a construção dos cenários iniciais. Schwartz (2003) diz que o objetivo é chegar-se a poucos cenários (dois ou mais), que passarão a ser completados na etapa seguinte. Devem ser tomados cuidados para que não sejam gerados cenários extremos, maniqueístas, pois os envolvidos podem acabar tomando partido por um cenário ou outro, deixando de considerar sutilezas, nuances, que podem se revelar extremamente importantes.
- Completar os cenários: busca-se detalhar os fatores-chave e forças motrizes para cada um dos cenários gerados na etapa anterior. Nesse detalhamento os cenários devem ser gerados em forma narrativa, incluindo-se todas as variáveis críticas e sugestões das probabilidades de acontecerem, visando atender o questionamento em relação ao futuro que é saber o que muda, quanto muda, quando muda e qual a probabilidade de ocorrência do evento ou tendência no tempo e intensidade com que foi previsto (Fischmann e Almeida, 1991). É também importante o nome a ser atribuído ao cenário, conforme Boaventura, Costa e Fischmann (2005); esse nome, se adequadamente escolhido, pode ser um fator de caracterização do cenário no prosseguimento de sua elaboração e de o cenário ser considerado no processo de planejamento.
- Concluir quanto às implicações dos cenários: tirar conclusões quanto às questões ou decisões principais da organização, identificadas no passo inicial, verificando como essas questões ou decisões se comportam em cada um dos cenários elaborados e já detalhados, buscando alternativas para atuação da empresa caso

ocorram os cenários menos desejados, para a exploração das oportunidades surgidas caso se materialize o cenário mais desejado, etc.

- Selecionar indicadores iniciais e sinais de alerta: de forma a que se possa saber, com a maior antecedência possível, qual dos cenários deve se concretizar. Caso esses indicadores sejam bem escolhidos, emitirão sinais de alerta que permitirão à organização saber antecipadamente o que o futuro reserva para determinado setor e conseqüentemente agir de forma a obter vantagens e correr menos riscos. Schwartz (2003) apresenta um exemplo feliz, narrando como a Shell passou a considerar em 1982 a hipótese de que os preços do petróleo iriam entrar numa fase de oscilações incontroláveis, o que configurava uma situação difícil para qualquer companhia petrolífera. Para prever a ocorrência de uma situação desse tipo a empresa selecionou como indicador o surgimento do mercado a termo de petróleo, inexistente à época (nos negócios com commodities, os mercados a termo são uma maneira de os intervenientes se protegerem contra as flutuações dos preços, sendo criados quando os *players* que atuam nesses segmentos de negócios pressentem que irá ocorrer forte volatilidade de preços), confirmando a hipótese inicial surgiram, em fins de 1983, as primeiras tentativas de criação de um mercado a termo de petróleo que, um ano mais tarde, já está solidamente implantado; as oscilações que ocorreram a seguir, confirmaram a hipótese da Shell, permitindo a ela agir preventivamente.

O CASO DFB

A DFB era uma tradicional empresa de capital nacional, fabricante de peças injetadas em materiais termoplásticos, que fornece às principais montadoras da indústria automobilística brasileira. Seu faturamento anual era da ordem de cem milhões de Reais, com despesas operacionais adequadas às baixas margens de contribuição e grandes volumes típicos do segmento automobilístico; alcançava lucro líquido e retorno sobre investimento positivos e razoáveis.

Em julho de 2003, seus dois maiores clientes, Fiat e General Motors pediram à DFB que investisse cerca de dois milhões de dólares na aquisição de injetoras para aumentar sua capacidade de produção. Um leve crescimento no nível de utilização das máquinas então instaladas havia sido notado, mas ainda estava abaixo de 70%.

Essas montadoras diziam que haveria um grande aumento de demanda a partir do ano seguinte e que esse investimento era imprescindível para garantir o abastecimento. A pressão por parte das mesmas era muito grande, mas além do valor das injetoras, seriam necessários outros investimentos na infra-estrutura industrial. Esse investimento, se realizado, poderia afetar significativamente o resultado financeiro da DFB caso o crescimento esperado não ocorresse.

Dada essa situação, a DFB pediu o apoio de um consultor, tendo se decidido aplicar o método GBN, construindo-se apenas um cenário de forma a que se pudesse responder a uma única questão: haveria crescimento de demanda que justificasse investimento de tal ordem? O estabelecimento dessa questão já configurava o primeiro passo preconizado pelo método GBN, qual seja, identificar as questões ou decisões principais da organização.

No início do trabalho, uma rápida análise financeira mostrou que para a manutenção do Lucro Líquido e Retorno Sobre Investimento, principais medidas de desempenho do negócio, o

investimento solicitado deveria ser acompanhado de um aumento do faturamento da ordem de 35%. A grande questão, portanto, era ter certeza de que haveria um crescimento sustentável de demanda no mercado interno desta ordem, pois era esse o mercado a que se destinavam os produtos fabricados pela DFB.

A segunda etapa prevista pelo método é identificar os fatores-chave do ambiente local. Um estudo detalhado mostrou que os principais fatores-chave do negócio da DFB eram tecnologia do produto, do processo de fabricação, concorrência e mercado. A análise desses fatores mostrou que:

- Tecnologia do produto: a maioria dos itens em produção era para veículos que ainda teriam pelo menos 3 anos de vida e com grande possibilidade de se tornarem *carry-over*, isto é, utilizados também nos próximos lançamentos das montadoras permitindo estender o ciclo de vida destes itens;
- Tecnologia do processo de fabricação: apesar de haver alguns estudos de métodos alternativos para a fabricação de peças plásticas de maior porte por sopro ou *vacuum forming*, o uso da injeção ainda deveria se manter por muitos anos, não sendo, portanto, algo relevante neste momento. Sem a necessidade de estudos mais profundos, pode-se concluir que o fator-chave tecnologia não iria afetar a demanda futura.
- Concorrência: a DFB estava sempre muito bem informada sobre lançamentos de novos veículos, *face lifts* (pequenas alterações estéticas nos veículos) ou mudanças técnicas em componentes de todas as montadoras que pudessem afetar seu negócio. Sabia que um eventual aumento da demanda no mercado interno só poderia ocorrer nos veículos atualmente em produção. Conhecedora do modo de pensar das montadoras, a DFB sabia que as montadoras não iriam passar para empresas concorrentes parte do fornecimento dos componentes, pois isto implicaria em altos investimentos na duplicação do ferramental em poder da DFB (moldes de injeção) e na criação de estoques de segurança (*buffers*) além de outros riscos que as montadoras não gostam de correr. Por essas razões, ficou claro que a concorrência também não afetaria a demanda futura.
- Demanda: antes de iniciar a análise deste fator-chave era preciso saber qual tipo de demanda poderia afetar a DFB. O histórico comercial da empresa e os programas de produção vigentes mostravam que:
 - Apenas uns poucos itens eram fabricados para a versão montada na China do veículo Santana, da Volkswagen,
 - Outros poucos componentes eram produzidos para caminhões produzidos pela Ford brasileira e que,
 - Mais de 90% da produção e do faturamento da empresa era para automóveis e veículos comerciais leves comercializados no mercado interno.

Por essas razões, confirmou-se que o mercado que realmente contava era o nacional de veículos leves. Esta era a demanda que deveríamos analisar para tomar a decisão correta.

A seguir, passou-se a identificar as forças motrizes que influenciavam o fator-chave identificado na etapa anterior, a demanda do mercado nacional de automóveis e veículos comerciais leves. Schwartz recomenda analisar as forças sociais, econômicas, políticas e

tecnológicas, com ênfase naquelas que por suas características e/ou pelo horizonte temporal com que se trabalha, podem ser consideradas como cruciais para o sucesso da organização. Para poder-se responder à questão objeto do trabalho, foi preciso identificar e analisar as tendências das várias forças e subforças motrizes, conforme se segue:

- Crescimento econômico: havendo crescimento econômico para aumentar a renda da população, a demanda aumentaria. Suas subforças motrizes são:
 - Investimento público: reduzido a menos que o essencial. Historicamente cresce em ano eleitoral, o que só iria ocorrer em 2006. Mesmo assim, em ano eleitoral, os investimentos são direcionados para obras civis de médio ou grande porte, que empregam muitas pessoas de baixa renda, portanto, que não fazem parte do público-alvo (consumidor de automóvel).
 - Investimento privado: os investidores privados, nacionais e estrangeiros, haviam sofrido uma grande decepção com o mercado brasileiro nos anos de 1998 e 1999, quando descobriram que o poder aquisitivo da população brasileira havia sido mascarado por um câmbio irreal, que chegou a R\$ 0,81 por dólar; por essa e outras razões estes estavam retraídos.
- Capacidade de praticar preços melhores no produto final (o automóvel), o que aumentaria o poder de compra da população. Isso provavelmente não ocorreria, pois dependeria de:
 - Evolução do custo dos insumos: a entrada da China no mercado mundial havia aumentado a demanda mundial por todos os tipos de insumos, inclusive serviços. O aumento da demanda sem o respectivo aumento da oferta faria os preços subirem, tal como ocorrera com o petróleo e o aço.
 - Aumento de produtividade: o Brasil é um dos poucos países no mundo onde aumento de produtividade e qualidade afeta negativamente a demanda no mercado interno, pois esses fatores têm gerado desemprego.
 - Alteração tecnológica: para os itens em produção corrente não havia perspectiva de mudanças significativas nesta área.
- Redução da carga tributária, uma das mais altas do mundo: reduziria os preços dos automóveis aumentando o poder de compra da população. Suas subforças motrizes são:
 - Vontade política: sabendo que reduzir a carga tributária poderia implicar, no curto prazo, em redução de receita o meio político sempre repudiou esta idéia.
 - Ano eleitoral: durante o ano de 2002, apesar das eleições para governador, a carga tributária continuou subindo.
 - *Lobbies*: mesmo empresas poderosas como a Shell, haviam tentado mostrar ao governo (sem sucesso) que a carga tributária estava estimulando a criação do mercado informal o que já estava reduzindo o volume de impostos arrecadados.
- Desoneração dos encargos trabalhistas: permitiria às empresas melhorar o valor líquido recebido por seus colaboradores sem afetar seus custos de produção. Mas,

dependia dos mesmos fatores que a desoneração da carga tributária, portanto, inviável no curto ou médio prazo.

- Redução da taxa básica de juros: uma das mais altas do mundo, era mantida neste patamar para manter a atratividade para investimentos do exterior. Na verdade, o baixo poder aquisitivo brasileiro inviabilizava investimentos na produção de produtos de maior tecnologia e o capital investido ia para empresas exportadoras ou para o mercado financeiro.
- Redução do depósito compulsório bancário: aumentaria a oferta de crédito, mas não havia qualquer expectativa nesse sentido.
- Taxa de câmbio: a valorização do Real faz com que haja redução no custo dos insumos importados ajudando a conter a inflação, mas também reduz a competitividade das empresas brasileiras no mercado internacional prejudicando o resultado da balança comercial e das empresas exportadoras, o que afeta negativamente, em curto e médio prazo, o poder aquisitivo e a demanda interna.
- Consumo de alimentos: o consumo *per capita* de alimento estava estabilizando após seis anos consecutivos de decréscimo; um claro sinal de que o poder aquisitivo havia atingido um patamar muito baixo.
- Distribuição de renda: aumenta o poder de compra e conseqüentemente a demanda. O Brasil apresenta números piores que os da maioria dos países emergentes e de muitos países o terceiro mundo. Depende também de:
 - Política econômica: o modelo exportador adotado no país é altamente concentrador de renda pois atende apenas em percentual ínfimo as empresas brasileiras.
 - Atividades privilegiadas: a maior parte dos produtos exportados são *commodities* ou semi-manufaturados, que utilizam mão de obra de baixo custo e geram pouca capilarização da renda pela sociedade.
- *Marketing*: o consumidor final de automóveis normalmente não compra esse bem por impulso, sendo pouco influenciado pela mídia ou campanhas que não reflitam redução de preço ou facilidade na concessão de crédito. Pelo seu alto valor, a compra de um automóvel, na grande maioria das vezes, é uma decisão tomada com certo vagar. Além disso, as campanhas publicitárias apenas fazem com que o cliente opte por um produto e não pelo outro, isto é, não causa aumento de demanda, apenas atrai o cliente para produtos de uma determinada montadora ou faz com que o cliente antecipe a compra. Após uma seqüência de cinco anos consecutivos trabalhando em prejuízo, a saúde econômica das grandes montadoras impedia a prática de preços menores. Na verdade, os preços subiram continuamente sendo reajustados em mais de 15% ao ano. Ofertar crédito a juros baixos já havia se tornado uma prática comum, não surtindo efeito significativo na demanda.

O quadro abaixo resume a análise das principais forças e subforças motrizes, também com considerações acerca de grau de incerteza de sua ocorrência. :

Força motriz	Subforça motriz	Impacto	Grau de incerteza	Tendência
Crescimento econômico		Alto	Baixo	Lento e gradual
	Investimento público	Alto	Baixo	Pequeno aumento pontual em ano eleitoral
	Investimento privado	Alto	Médio	Compasso de espera
	Política econômica	Alto	Baixo	Foco em exportação contenção do mercado interno
Poder praticar preços melhores no produto final		Médio		Aumento dos preços
	Evolução custo insumos	Médio	Baixo	Aumento puxado pela China
	Aumento produtividade	Baixo	Baixo	Nula
	Alteração tecnológica	Baixo	Baixo	Não haverá.
Desoneração da carga tributária		Alto	Baixo	Manter-se inalterado
	Vontade política	Alto	Baixo	Vai contra os interesses
	Ano eleitoral			Não tem influenciado
	<i>Lobbies</i>	Baixo	Baixo	Pouca influência
Desoneração dos encargos trabalhistas		Alto	Baixo	Manter-se inalterado
	Vontade política			Vai contra os interesses
	Ano eleitoral			Não tem influenciado
	Lobbies			Pouca influência
Redução da taxa básica de juros		Médio	Baixo	Queda lenta e gradual
Redução do depósito compulsório bancário		Médio	Baixo	Lenta redução
Influência da taxa de câmbio		Médio	Baixo	Entre R\$ 2,00 e R\$ 2,25
Consumo de alimentos				Recuperação lenta e gradual
Distribuição de Renda	Diversos	Alto	Baixo	Aumento muito lento e gradual
Marketing		Baixo	Baixo	Inalterado

O próximo passo foi classificar e selecionar as forças motrizes em termos de grau de incerteza e os respectivos graus de importância (impacto) no fator-chave (demanda), tendo-se selecionado as forças motrizes referentes a crescimento econômico, carga tributária, encargos trabalhistas e taxa de juros.

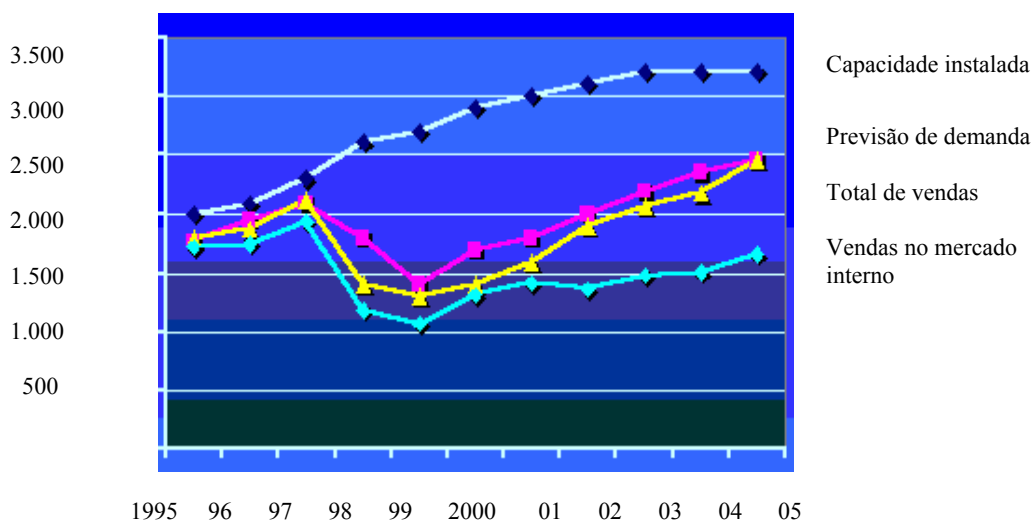
Os passos finais foram escolher a lógica do cenário, completá-lo e concluir quanto às suas implicações, tendo-se concluído que, no horizonte escolhido, haveria baixo aumento da atividade econômica com manutenção de políticas fiscal, tributária e dos encargos trabalhistas, redução lenta e gradual da taxa básica de juros, mas que ainda continuando a ser das mais altas do mundo, não favorecendo o aumento da demanda.

As implicações imediatas seriam que haveria ênfase na exportação, e contenção do mercado interno através da manutenção de altas taxas de juros, das políticas tributárias e trabalhistas.

Para a DBF o cenário futuro parecia claro, já que não havia nenhum motivo para aumento relevante de demanda relevante no mercado interno; poderia haver um crescimento lento, em função do baixo nível da atividade econômica vigente.

Em função do cenário construído e do nível de ocupação de seus equipamentos, a decisão da empresa foi a única lógica para este cenário: não investir na ampliação da capacidade instalada.

O quadro a seguir, mostrando a evolução do mercado brasileiro de automóveis e veículos comerciais leves (em milhares de unidades) comprova a correção da decisão tomada:



Em 2004, as vendas no mercado interno atingiram 1,5 milhão de unidades superando as vendas realizadas no ano anterior em apenas 15 mil veículos.

Em 2005, as vendas no mercado interno atingiram 1,72 milhão de unidades superando as vendas realizadas no mercado interno em 1994. O total de vendas em 2005 atingiu o número recorde de 2,4 milhão de unidades, superando o total vendido em 1997. Vale ressaltar que este número só foi atingido após o governo liberar, através do BNDES, empréstimos da ordem de 800 milhões de dólares para as montadoras cobrirem os prejuízos que estavam tendo, e continuariam a ter, para honrar seus pedidos de exportação. Em maio de 2006, a Volkswagen

e a General Motors ameaçaram demitir mais de 6 mil funcionários pela contínua perda de competitividade no mercado externo em função da taxa de câmbio.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante mencionar que a elaboração de cenários não é uma atividade isolada, mas se insere no processo de desenvolvimento e implementação da estratégia organizacional. Há evidências de que os métodos de construção de cenários se apresentam como um dos mais evoluídos instrumentos para dar suporte ao desenvolvimento da estratégia de uma dada organização. Embora ainda evoluindo, já há diversos métodos suficientemente consolidados para auxiliar as organizações no processo de estudo do futuro.

A principal virtude dos cenários talvez seja justamente não tentar predizer como será o futuro, deixando de dar as respostas desejadas por aqueles que estão encarregados de traçar estratégias - mas sim fazer com que estes pensem de forma ampla e profunda suas organizações e o ambiente em que estão inseridas.

Os estudos acerca de cenários, ensejaram o surgimento de alguns métodos extremamente sofisticados, de aplicação cara e difícil compreensão pelos administradores, a ponto desse fato ter causado uma redução no emprego da ferramenta. Isto demonstra que a simplicidade acaba sendo fator extremamente importante, simplicidade que julgamos haver no método proposto por Schwartz.

É importante conscientizar os gestores quanto às características, potencialidades e fraquezas dos cenários, para que estas sejam consideradas na justa medida quando utilizadas no processo de decisão, levando em consideração o não conseguem garantir que todas as possibilidades de mudanças ambientais tenham sido previstas.

Finalizando, julgamos que se pode afirmar que, para o profissional da área, é importante o conhecimento de diversos métodos, de forma a que se possa escolher o mais adequado a uma dada organização num dado momento, pois não existe um método que se encaixe perfeitamente a qualquer organização. A escolha do método depende das características da organização, especialmente do que ela espera ao utilizar cenários, o estágio de maturidade em que se encontra seu processo de planejamento estratégico, da cultura organizacional e dos recursos disponíveis para aplicação no processo de construção.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho I. R. *Manual de planejamento estratégico*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. *Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino*. São Paulo: Hoper, 2005

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul; MARCONDES, Reynaldo C. e CESAR, Ana M. R. *Administração estratégica – planejamento e implantação da estratégia*. 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

CUNHA, Cleverson R. e MELO, Marlene C.O.L. *Planejamento e elaboração de cenários estratégicos: o caso da Prefeitura de Vitória – ES*. Texto distribuído pelo professor da disciplina “Técnicas para construção de cenários”, FEA/USP, 2006

BOAVENTURA, João M. G; COSTA, Benny K. e FISCHMANN, Adalberto A. Cenários: metodologias e métodos de construção. In *Estratégia – direcionando negócios e organizações*. S. Paulo: Atlas, 2005

COSTA, Eliezer A. *Gestão estratégica*. São Paulo: Saraiva, 2002

FISCHMANN, A Adalberto e ALMEIDA, I. R. Martinho. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991

GODET, Michel. Entrevista concedida a Philippe Durance em 24.08.2004, disponível em www.cnam.fr/lipsor/recherche/laboratoire/data/M_Godet_interview_eng.pdf, acessado em 27.02.2006

GRISI, Celso C. de H; e BRITTO, Ricardo P. *Técnica de Cenários e o Método Delphi: uma Aplicação para o ambiente brasileiro*. Anais do VI Semead, disponíveis em www.ead.fea.usp.br/Semead/6semead, acessado em 14/02/2006

ROBBINS, Stephen P. *Administração – mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002

SCHWARTZ, Peter. *A arte da visão de longo prazo - caminhos para um insight estratégico para você e sua empresa*. São Paulo: Nova Cultural, 2003

SERRA, Fernando; TORRES, Maria C. S. e TORRES, Alexandre P. *Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos*. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004

WACK, Pierre. *Cenários: águas desconhecidas à frente*. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (orgs) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998