

**AVM Faculdade Integrada
MBA em Gestão da Qualidade
Bertony Pessoa Cavalcante da Silva**

**Técnicas de Cenário e Planejamento Estratégico
Inter-relação**

**Maceió - AL
2015**

**AVM Faculdade Integrada
MBA em Gestão da Qualidade
Bertony Pessoa Cavalcante da Silva**

Técnicas de Cenário e Planejamento Estratégico – Inter-relação

Trabalho apresentado à AVM Faculdade Integrada como parte integrante do conjunto de tarefas avaliativas da disciplina de Visão Sistemática e Planejamento Estratégico.

Prof.º Róbison Gonçalves de Castro.

**Maceió - AL
2015**

SUMÁRIO

1 – INTRODUÇÃO.....	4
2 - PLANEJAMENTO POR MEIO DE CENÁRIOS.....	5
3 – PRISMA PROSPECTIVO.....	7
3.1 – SISTEMA.....	8
3.2 – MODELOS.....	9
3.3 – TEORIA.....	10
4 - VANTAGENS DO MÉTODO DE CENÁRIOS.....	11
5 – CONCLUSÃO.....	13
14 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	14

1 – INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico das empresas tiveram como fase inicial uma preocupação focada apenas no planejamento financeiro, no qual a ferramenta principal de controle era o orçamento. Já na década de 60 as empresas passaram a planejar considerando o sistema aberto, ou seja, onde ela sofre com influências externas, assim como passaram a tomar decisões levando em consideração o impacto da mesma no momento atual e a longo prazo. Ao chegar na década de 70 a questão estratégica das empresas foi marcada pelo início do planejamento estratégico, passando as empresas a serem divididas em 03 subsistemas hierárquico: estratégico, tático e operacional. Nos anos 90 a competitividade e as rápidas transformações tornaram-se marcas registradas. Daí, ficou entendido que a Gestão Estratégica tem como função elaborar o planejamento estratégico e aplica-lo na organização (TAVARES, 2000 apud ZAGO, 2002).

Diante de tantas variações no mercado a empresa precisa ter um planejamento estratégico com visão futura, onde os executivos buscam visualizar o futuro com base em possíveis cenários. Segundo Kaplan (2001) apud Zago (2002) é preciso que as empresas aprendam a lidar com cenários incertos com planos que não percam a visão global.

Observamos cada vez mais as empresas investindo em ferramentas que auxiliam na execução de seu Planejamento Estratégico, com a intenção de 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 (RIBEIRO, 2006).

Então, como citado anteriormente, as empresas investem em um Planejamento Estratégico e buscam sua execução e por vezes se deparam

com o fracasso consequente de mudanças de valores dos indivíduos e da sociedade. Por isso, é de fundamental importância adotar a metodologia que muitas organizações vem adotando, onde o planejamento é baseado em cenários desenvolvida pela Global Business Network (GBN), 1998, consultoria internacional especializada nesse assunto, partindo dos conceitos atuais sobre planejamento (RIBEIRO, 2006) .

2 - PLANEJAMENTO POR MEIO DE CENÁRIOS

Segundo Ackoff (1970) apud Ribeiro (2006), 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.

Para Marques (1988) :

“Planejar é determinar os objetivos e os meios eficazes para alcançá-los, na expressão de Ackoff. Nesse processo, uma atividade contínua de análise do futuro é uma exigência lógica e operacional.”

Sabe-se que não é simples planejar o futuro de uma empresa, pois assim como o conhecimento científico deixa lacunas, o processo de previsão não é apenas ciência, mas também arte. Dessa combinação de ciência e arte resultam os cenários, que podem ser definidos como: “descrição de um futuro possível, com a explicitação dos eventos que levariam à sua concretização”, ou, ainda, “seqüência coerente de eventos futuros hipotéticos” (H. Kahn apud MARQUES, 1988).

Para Schwartz (1998) apud Ribeiro (2006) cenário é uma ferramenta para ordenar a percepção de alternativas para o ambiente futuro, já que as decisões atual irá ter impacto no futuro da empresa. 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 apud RIBEIRO, 2006). Então, entendemos que as histórias podem mostrar várias possibilidades de eventos complexos, enquanto isso os cenários dão sentidos a esses eventos.

Os cenários apresentam uma ligação imediata e natural com o planejamento estratégico, criando a moldura dentro da qual são estabelecidas as decisões, diretrizes e prioridades para a ação (MARQUES, 1988).

Como cita Ribeiro (2006), existe uma grande diferença entre planejar e planejar com cenário. Supondo que uma pessoa quer viajar de São Paulo até Maceió, comumente ela irá fazer um planejamento prévio das cidades que irá passar, quantos quilômetros irá percorrer e os tipos de rodovias existentes. Observa-se que é a forma mais tradicional de se planejar para tal evento. Então, para a era do conhecimento em que vivemos essas são informações que não são suficientes para realizar um planejamento racional. Ou seja, é preciso supor possíveis cenários para que tudo der certo, por exemplo, não desprezando as variáveis como clima, topografia das estradas, fluxo do tráfego, fiscalização, infra-estrutura de suporte à manutenção de veículos, rede bancária, entre outros.

No mundo organizacional existem paradigmas que devem ser eliminados quando se quer planejar algum cenário, temos como exemplo, o apego a um determinado modelo e até mesmo o medo da mudança. As empresas precisam enxergar a concorrência global, a melhoria contínua e que a mudança faz parte da rotina. Muitos executivos ainda enxergam o Planejamento de Cenários como sendo algo pessimista, principalmente em cenários de fins não desejados ou trágicos, tudo isso reflexo da superstição que ser pessimista atrai coisas ruins e energias negativas. Então, a grande diferença entre gestores de sucesso e pessimista é que o primeiro procura

caminhos e oportunidades, enquanto que o segundo tem sua visão limitada a problemas e dificuldades (ADMINISTRADORES, 2016).

Os estudos do futuro são de naturezas diferentes segundo se referem ao curto ou ao longo prazo. Sendo que os longos prazo são reunidos sob a forma de cenários, enquanto os de curto prazo correspondem à Monitoria do Ambiente Estratégico (MAE), cuja função é esclarecer os fatores-chave do curto prazo (até 12 meses) e mostrar suas influências sobre o Negócio (via “modelo corporativo”) e sobre os cenários possíveis (MARQUES, 1988).

Diante dos benefícios e importância no processo decisório que trás o planejamento de cenários é de fundamental importância a criação de um grupo permanente para que elaboração de cenários, não necessitando que estes sejam dedicados somente a esse trabalho. O método Prospec permite fazê-lo mesmo que a organização não possa ou não deseje criar uma equipe permanente para tal. Seu calendário é composto de uma atividade contínua de monitoria e uma periódica de realização ou reavaliação de cenários uma vez por ano, dentro do cronograma do planejamento estratégico. Por essa razão, a equipe de cenários e de monitoria deverá se valer de todo apoio interno possível e lançar mão da consulta a especialistas externos, naqueles aspectos em que a empresa não disponha de conhecimento suficiente em seu interior. Se iniciar seu processo de cenários antes de dispor de um sistema formal de planejamento estratégico, a empresa deverá mesmo assim estabelecer as variáveis relevantes de seu Negócio, para que estas sejam refletidas nos cenários (MARQUES, 1988).

3 – PRISMA PROSPECTIVO

A operacionalização das idéias contidas na seção anterior passa pelo estabelecimento de quatro conceitos cruciais para os estudos prospectivos, mostrados na Figura 1, que denominamos prisma da prospectiva. Através dele

os praticantes desse método de trabalho interpretam a realidade e procuram descrever futuros possíveis.

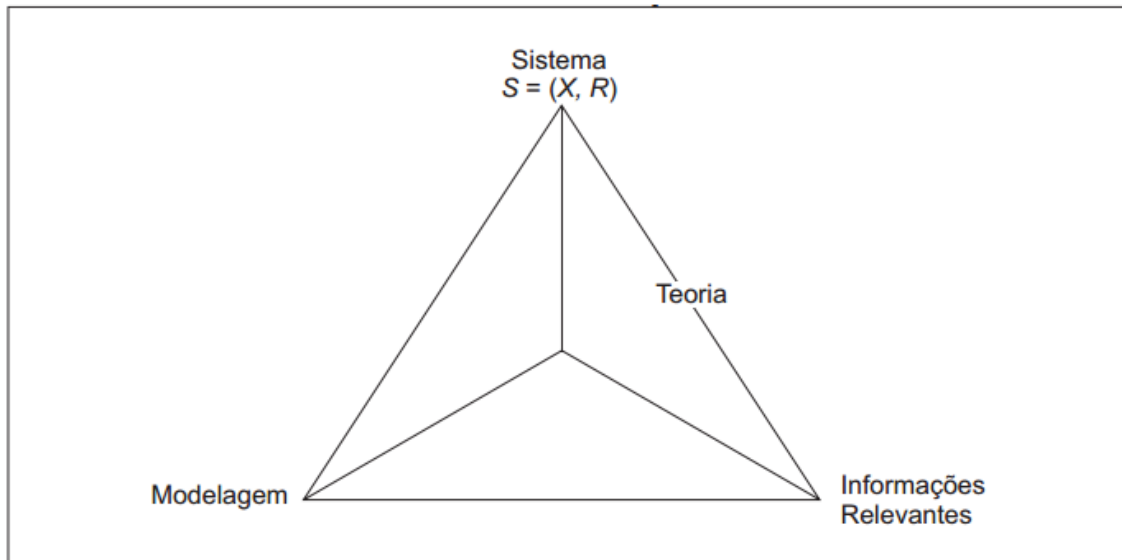


Figura 01: Prisma Prospectivo (MARQUES, 1988).

3.1 – SISTEMA

Um sistema é um conjunto organizado de elementos ativos em relação entre si. Na representação $S = (X, R)$, X indica o conjunto dos elementos do sistema e R o conjunto de suas inter-relações (MARQUES, 1988).

O significado de sistema é um dos mais simples de se escrever e ao mesmo tempo um dos mais abrangentes de se aplicar, além de ser difícil de compreender plenamente. Um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos interrelacionados que interagem no desempenho de uma função (FERNANDES, 2003).

Ainda, é impossível planejar cenários sem que se tenha em mãos informações do sistema, o que exige da empresa um Sistema de Informações, já que o principal objetivo deste é gerar informações para a tomada de

decisões, onde os dados são coletados, processados e transformados em informação relevantes.

Uma ótima definição para Sistema da Informação é a de PEREIRA e FONSECA (1997) apud BAZZOTTI e GARCIA (2015), que diz:

“Os sistemas de informação são mecanismos de apoio a gestão, desenvolvidos com base na tecnologia de informação e com suporte da informática para atuar como condutores das informações que visam facilitar, agilizar e otimizar o processo decisório nas organizações.”

3.2 – MODELOS

Os modelos são, como se sabe, uma redução da realidade. Sem eles, entretanto, não seria possível checar a coerência do discurso sobre os cenários possíveis. Os modelos podem ser quantitativos ou conceituais (qualitativos). No primeiro caso, são tratadas exclusivamente variáveis quantificáveis, como os grandes agregados da macroeconomia. No segundo caso, procuram-se as relações lógicas entre variáveis, quer sejam quantitativas ou qualitativas O bom estudo prospectivo é aquele em que há judiciosa combinação de modelos, permitindo cobrir a zona cinzenta do curto para o longo prazo e dando a transição ao longo do tempo entre o que permanece e o que muda (MARQUES, 1988).

3.3 - TEORIA

Os dados sozinhos não possuem utilidades, pois são apenas elementos em sua forma bruta, sendo assim não podem por si só sustentar a estruturação necessária para tomada de ação. OLIVEIRA (2002,) apud

BAZZOTTI e GARCIA (2015) , afirma que dado é qualquer elemento identificado em sua forma bruta que, por si só, não conduz a uma compreensão de determinado fato ou situação. Assim, para a compreensão de determinado fato ou situação em uma organização é necessário que os dados se transformem em informação.

Para entendermos melhor a diferença entre dados e informações, podemos considerar a afirmação de PADOVEZE (2000) apud BAZZOTTI e GARCIA (2015) , que diz :

“Informação é o dado que foi processado e armazenado de forma compreensível para seu receptor e que apresenta valor real percebido para suas decisões correntes ou prospectivas”.

Por outro lado os gestores precisam definir quais dados são importantes e que vão gerar informações que irão guiar a empresa. Para isso é preciso ter conhecimento (teoria), pois a base do conhecimento facilita reconhecer quais dados e informações são úteis para se atingir os objetivos traçados pela organização. Para BAZZOTTI e GARCIA (2015) as informações são criadas a partir da transformação dos dados, através da aplicação do conhecimento humano.

A base do conhecimento facilita reconhecer quais dados e informações são úteis para se atingir os objetivos traçados pela organização. Segundo LAUDON e LAUDON (1999) apud BAZZOTTI e GARCIA (2015) :

“Conhecimento é o conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas pelos seres humanos para criar, colecionar, armazenar e compartilhar a informação”.

Resumindo, os dados precisam ser transformados em informação e isso só é possível com a aplicação do conhecimento humano.

4 - VANTAGENS DO MÉTODO DE CENÁRIOS

Colocando em prática, o planejamento por meio de cenários é uma ferramenta de trabalho que guia as organizações a tomarem a estratégia correta em diferentes tipos de situações. 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 apud RIBEIRO, 2006).

Ao utilizar o planejamento por meio de cenários, temos como reduzir significativamente dois erros comuns no momento de tomar uma decisão, que são elas: a falta ou o excesso de previsão de mudanças. Ao contrário da previsão tradicional ou da pesquisa de mercado, os cenários apresentam visões alternativas e potenciais de futuro, levando em consideração a velocidade da mudança em todas as áreas. Assim o planejamento estratégico através de cenários leva em consideração o que poderia e o que pode acontecer e não foca somente na extrapolação de tendências, com base em informações passadas ou presentes (FAHEY; RANDALL, 1998 apud RIBEIRO 2006).

O planejamento de cenários possui três grandes importância para qualquer organização:

- ✓ Percepção do ambiente;
- ✓ Decisões estratégicas;
- ✓ Vantagem competitiva (ADMINISTRADORES, 2016).

A utilização constante de planejamento de cenários é de grande importância para a empresa e também para os funcionários, pois a conversação estratégica estimula a busca pelas seguintes respostas:

1. Qual a situação do ambiente externo?
2. Quais os fatores que podem mudar o ambiente?
3. Quais as conseqüências desta mudança dentro da empresa (ADMINISTRADORES, 2016)?

Ao buscar respostas para essas perguntas através de planejamento por cenários a equipe promove a aprendizagem necessária para a organização decidir constantemente seu rumo. Sabe-se que os administradores ou executivos que têm essa percepção do ambiente, conseguindo organizar mapas mentais dos cenários criando hipóteses e soluções, tomam decisões que deixam a empresa preparada caso realmente ocorra uma desses cenários, adquirindo assim uma larga vantagem sobre empresas que não as utilizam (ADMINISTRADORES, 2016).

5 – CONCLUSÃO

A empresa que não buscar velocidade em suas decisões com certeza caminhará para a falência. Pois o mercado atual, assim como a tendência do mercado futuro é de total competição, onde tempo é o grande vilão. O mercado está como numa corrida de Fórmula 1, onde segundos distancia o primeiro do segundo e que não se permite qualquer atraso em decisões, do contrário as posições mudam.

O Planejamento de Cenários é uma ferramenta de extrema utilidade para administradores, pois quanto maior o conhecimento dos cenários idealizados mais decisões concisas são tomadas e com maior velocidade. Porém, para que se tenha um planejamento com base em cenários é preciso dispor de uma equipe preparada em conhecimento do meio interno e externo da empresa, além de uma grande vontade de mudança e disposição para buscar o caminho certo sempre.

Ainda, o Planejamento Estratégico é de fundamental importância para a sobrevivência da empresa e com certeza terá melhores resultados se aplicado em possíveis cenários futuros. A organização que não sabe onde quer chegar irá viver a síndrome de Alice, ou seja, para ela até mesmo o caminho da falência servirá.

14 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES. Planejamento de Cenários. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/planejamento-de-cenarios/12176/> Acesso: 05/01/16.

ADMINISTRADORES. A Importância Do Sistema De Informação Gerencial Para As Empresas. Disponível em :<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-do-sistema-de-informacao-gerencial-para-as-empresas/66425/> Data: 15/12/15.

BAZZOTI, C.; GARCIA, E. A Importância Do Sistema De Informação Gerencial Na Gestão Empresarial Para Tomada De Decisões. Unioeste – Cascavel. Disponível em : <file:///C:/Users/bertony.pessoa/Documents/CURSOS/p%C3%B3s-grad/p%C3%B3s-grad/QUALIDADE/Nova%20pasta/368-1223-1-PB.pdf> Data: 15/12/15.

BERNER, C .V. Maringa Management. Sistema De Informação Gerencial: Ferramenta De Suporte A Contabilidade. Revista de Ciências Empresariais, v. 6, n.2, - p. 17-21, jul./dez. 2009. Disponível em : <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/23/61> Data: 15/12/15.

Disponível em : <http://www.fflch.usp.br/df/opessoa/TCFC1-10-Cap02.pdf> Data: 15/12/15.

FERNANDES, J.H.C. O Conceito De Sistema. Natal, Junho de 2003. Disponível em : <http://www.cic.unb.br/~jhcf/MyBooks/ic/1.Introducao/AspectosTeoricos/SistemaNaAmplaAcepcao.html> Data: 12/12/15.

GONÇALVES, G.; LIMA, I. A. Implantação De Um Sistema De Informação – Enterprise Resource Planning (Erp): Estudo De Caso Em Uma Indústria Eletrônica. Revista de Engenharia e Tecnologia ISSN 2176-7270 V. 2, No . 1, Abr/2010, Página 57. Disponível em: <http://www.revistaret.com.br/ojs-2.2.3/index.php/ret/article/viewFile/45/62> Data: 12/12/15.

JUNIOR, J.T. Sistema De Planejamento Estratégico Baseado Em Indicadores De Desempenho, Aplicado Ao Senac De Blumenau – SC – 2005. Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Universidade Regional de Blumenau para a obtenção dos créditos na disciplina Trabalho de Conclusão de Curso II do curso de Sistemas de Informação — Bacharelado. Disponível em: <http://dsc.inf.furb.br/arquivos/tccs/monografias/TCC2005-2-09-VF-JandirTJunior.pdf> Data : 15/12/15.

MARQUES, E. Prospec: Modelo de Geração de Cenários em Planejamento Estratégico. 1988. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_ideias/livro-11.pdf Acesso: 05/01/16.

MULLER, C. J. Modelo De Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistema De Avaliação De Desempenho E Gerenciamento De Processo (Meio – Modelo De Estratégia, Indicadores E Operações). Universidade Federal Do Rio Grande Do Sul. Escola De Engenharia – 2003. Disponível em:

http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf

Data: 12/12/15.

PESSOA, J. Teoria do Conhecimento e Filosofia da Ciência - Capítulo II 5
Definição De Conhecimento – 2010.

RIBEIRO, M.P.M. Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do
conhecimento. Revista Intersaberes | vol.1 n. 1, p. 186 - 202 | jan-jun 2006 |

ISSN 1809-7286. Disponível em:

<http://grupouninter.com.br/intersaberes/index.php/revista/article/viewFile/93/67>

Acesso : 05/01/16.

SANCHES, O. M. Planejamento Estratégico De Sistemas De Informação
Gerencial. Disponível em:

<http://www2.camara.leg.br/atividade-legislativa/orcamentobrasil/orcamentouniao/estudos/artigos/antes-de-2005/Artigo240.pdf> Data: 12/12/15.

SORDI, J. O.; CONTADOR, J. C. Integração Dos Sistemas De Informação À
Estratégia Da Organização Por Meio Do Modelo De Campos E Armas Da
Competição. R.Adm., São Paulo, v.40, n.2, p.123-135, abr./maio/jun. 2005 .

SOUZA, D. L. Planejamento Estratégico em Organizações Públicas.
Planejamento de longo prazo em organizações públicas com a utilização do
Balanced Scorecard e de cenários prospectivos. Monografia apresentada à
Universidade Gama Filho para conclusão do curso de Pós-Graduação em
Planejamento Estratégico – Planejamento para Organizações Públicas. Brasília
– 2010. Disponível em:

<http://portal2.tcu.gov.br/portal/pls/portal/docs/2507576.PDF> Acesso: 05/01/16.

ZAGO, M. B. M. Implantação de Planejamento Estratégico e Consequente Sistema de Medição de Empresa Têxtil : Estudo de Caso. Trabalho de Conclusão de Curso de Mestrado Profissionalizante. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Escola de Engenharia. Porto Alegre, 2002. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3736/000342400.pdf?..>

Acesso : 04/01/16.