

REVISTA ELETRÔNICA 33ª

CENÁRIOS PROSPECTIVOS

SUMÁRIO

VISÃO DE PREVENÇÃO EM RISCOS SÓ ENTENDENDO AS ABORDAGENS EM PROSPECTIVA	5
<i>Antonio Celso Ribeiro Brasileiro</i>	
FUNDAMENTO ESTRATÉGICO DA PROSPECTIVA	10
<i>Antonio Celso Ribeiro Brasileiro</i>	

A Revista Eletrônica Brasileiro & Associados nº33 é uma publicação bimestral. Reservado todos os direitos.

Diretor Executivo: Antonio Celso Ribeiro Brasileiro
Diretora de Treinamento: Enza Cirelli
Projeto Gráfico e Editoração: Marina Brasileiro
e-mail: mabrasiliano@gmail.com





Conspirador e **não** Avestruz!

Diante do futuro, GODET (1999) descreve que os homens podem escolher quatro atitudes:

- **avestruz, atitude passiva:** sofre com a mudança;
- **bombeiro, atitude reativa:** aguarda que o “fogo” se declare para combater;
- **segurador, atitude pré-ativa:** se prepara para as mudanças possíveis porque sabe que a reparação é mais cara que a prevenção;
- **conspirador, atitude pró-ativa:** que atua no sentido de provocar mudanças desejadas. (GODET, 1999)

A conclusão que podemos chegar é que as empresas devem planejar de forma pré-ativa e pró-ativa. As empresas e os governantes devem possuir um planejamento preventivo e de continuidade. Estamos acabando o ano de 2007, e, infelizmente, não foi um bom ano para a gestão de riscos em termos de PREVENÇÃO. Podemos descrever pelo menos três incidentes graves, fruto da incompetência e completa falta de visão, sem falar na displicência dos administradores. Infelizmente para o Estado e Cidade de São Paulo, os três incidentes ocorrem na capital paulista. Será que significa algo??

Começamos em janeiro de 2007 com o buraco do Metrô, algo considerado como inusitado, e com baixa probabilidade de ocorrência. Mas mesmo assim ocorreu, por falta de gestão preventiva e reativa, pois tanto a empresa como sua gestora não souberam o que fazem na hora do incidente.

O segundo incidente foi o desastre do avião da TAM no aeroporto de Congonhas, que da mesma forma faltou gestão preventiva e reativa. Neste caso em particular temos pelo menos dois atores bem definidos: a empresa aérea TAM e a administração do Aeroporto de Congonhas. Estes dois atores da mesma forma não souberam reagir de maneira planejada e consistente. O erro causou inúmeros problemas operacionais, além de impactar os familiares das vítimas. Foi mais um grande absurdo na nossa administração de riscos!!

E, infelizmente, como último incidente, temos na noite de natal, dia 24 de dezembro, o incêndio no maior Hospital da América Latina, O Hospital das Clínicas. Mais uma vez vimos a incompetência falar mais alto, vimos o amadorismo gritar, vimos o desleixo ressaltar e pior, estamos vendo que nada está sendo feito. O incêndio no



HC – SP ressalta mais uma vez a falta de preparo e de visão dos administradores. Não possuir um plano de abandono planejado e estruturado é, no mínimo, uma falta de responsabilidade. Faltou a visão conspiradora, ao invés da visão do avestruz que coloca sua cabeça no buraco pensando que resolve todos os problemas.

Por esta razão que este último número de nossa revista eletrônica da Brasiliano, trata de dois artigos sobre prospectivas. Estes artigos descrevem abordagens e visões da prospectiva, prospectiva esta que possui como maior objetivo fazer com que os executivos e administradores pensem “fora da caixa”, de forma criativa e se possível sem limites.

Vamos torcer e também rezar bastante, neste final do ano de 2007, que nossos administradores públicos e privados sejam iluminados pelo espírito conspirador, ou seja aquele espírito que atua no sentido de provocar mudanças desejadas e que não fiquem só agradecendo a Deus pelo pouco impacto!.

Sucesso, sorte e boa leitura!!!
Antonio Celso Ribeiro Brasiliano
Publisher e Diretor Executivo
abrasiliano@brasiliano.com.br

VISÃO DE PREVENÇÃO EM RISCOS SÓ ENTENDENDO AS ABORDAGENS EM PROSPECTIVA

Antonio Celso Ribeiro Brasileiro*

Introdução

Este artigo descreve as principais abordagens em prospectivas, com o objetivo de que os gestores possam possuir uma visão mais prevencionista dos riscos corporativos.

A prospectiva nos ensina que o futuro sempre está por ser realizado, dependendo da visão de quem os constrói. Portanto cenários prospectivos dependem das visões e expectativas dos executivos e especialistas. Há a necessidade de possuir técnicas e métodos definidos, evitando o famoso achotécnico. A construção de cenários não pode de forma alguma ter uma visão projetiva, ou seja levar em consideração somente os fatos e dados que aconteceram no passado.

As definições, apresentadas pelos principais autores, obedecem a um fundamento básico da prospectiva – o futuro é múltiplo e incerto. Desses autores destacamos os seguintes conceitos:

“O conjunto formado pela descrição, de forma coerente, de uma situação futura e do encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura.” GODET (1997), complementa sua definição afirmando que um cenário não é a realidade futura, mas um meio de representá-la, com o objetivo de nortear a ação presente à luz dos futuros possíveis e desejáveis.

Para SCHWARTZ (1996), cenários são uma ferramenta para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros, nos quais as decisões pessoais podem ser cumpridas. Ou um conjunto de métodos organizados para sonharmos sobre o futuro de maneira eficiente. De forma resumida, o autor define cenários como “histórias de futuro”, que podem nos ajudar a reconhecer e nos adaptarmos aos aspectos de mudança do ambiente presente.

PORTER (1992) define cenários no contexto da indústria como: “..uma visão internamente consistente da estrutura futura de uma indústria. Baseia-se em um conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para a criação e a sustentação da vantagem competitiva. “O conjunto completo de cenários, e não o mais provável é então utilizado para projetar uma estratégia competitiva.”

Segundo a visão de RATTNER (1979), “...a construção de cenários visa a um procedi-



mento sistemático para detectar as tendências prováveis da evolução, numa seqüência de intervalos temporais, e procura identificar os limites da tensão social nos quais as forças sociais poderiam alterar essas tendências. Essas atitudes envolvem juízos sobre que estrutura e parâmetros são importantes e que objetivos e metas inspiram e motivam essas forças sociais”.

Para HEIJDEN (1992), os cenários são ferramentas que têm por objetivo melhorar o processo decisório, com base no estudo de possíveis ambientes futuros. Não devem ser tratados como previsões capazes de influenciar o futuro, nem como histórias de ficção científica montadas somente para estimular a imaginação. Os cenários têm como foco assuntos e informações de grande importância para os tomadores de decisão, assim como os elementos previsíveis e imprevisíveis do ambiente que afetam o sistema em que a empresa está inserida.

Os cenários são imagens alternativas de futuro que facilitam a tomada de decisões. Eles são ferramentas poderosas desenhadas para melhorar o processo de planejamento estratégico de uma organização, ao explorar um conjunto de situações “e se isso acontecer...”. Chamado de “pensar cenariamente”, este processo incentiva o desenvolvimento de histórias divergentes sobre o futuro, deixando a organização preparada para as eventualidades que possa enfrentar, “ensaiando para o futuro”. HEIJDEN (1992)

Configuram futuros possíveis ou prováveis mediante a simulação e desdobramentos de certas condições iniciais diferenciadas e a explicitação dos eventos que levariam à sua concretização. Cenários são ambientes alternativos nos quais os acontecimentos de hoje surtem efeito. Eles não são predições, nem tampouco estratégias. Ao contrário, são narrativas vivas de futuros diferentes e divergentes, desenhados especialmente para ressaltar os riscos e oportunidades inerentes às estratégias, enriquecendo o processo de planejamento. Um leque de cenários alternativos proporciona um caminho para se focar no futuro, porém sem perder a perspectiva das outras possibilidades.

Abordagens

Segundo GODET (1999) “cenários são conjuntos formados pela descrição de uma situação futura e o curso dos eventos que permitem que caminhemos da situação original para a situação futura. A palavra cenário é muitas vezes abusada, especialmente quando utilizada para descrever qualquer conjunto de hipóteses. É claro que essas hipóteses devem ser simultaneamente pertinentes, coerentes, plausíveis, importantes e transparentes para atingirem a todos nossos critérios.”

Os cenários possuem duas categorias ou abordagens, segundo GODET (1999):

- exploratórias: começando de tendências do passado e do presente e levando para futuros prováveis,



- desejado ou normativo, ao contrário, é a expressão do futuro baseada na vontade de uma coletividade, refletindo seus anseios e expectativas e delineando o que se espera alcançar num dado horizonte. Entretanto, como deve representar a descrição de um futuro plausível, o cenário desejado não pode ser a mera expressão incondicionada dos sonhos ou utopias de um grupo, mas antes um futuro que pode ser realizado como um desejo viável. Assim, o cenário desejado deve ser também uma descrição consistente de uma visão que leve em conta o contexto histórico e os recursos mobilizáveis pela coletividade.

Esses cenários exploratórios ou antecipatórios podem, além disso, indicar uma tendência ou serem contrastados, dependendo se eles levam em consideração os desenvolvimentos mais prováveis ou extremos. Não existe uma única abordagem com relação a cenários, existem inúmeras, sendo que pelo menos três fases são comuns aos tipos de cenários:

- identificação das variáveis chaves ou eventos motrizes;
- análise do jogo dos atores, influência sobre as variáveis chaves, para poder fazer as perguntas chave para o futuro;
- redução da incerteza nas questões chaves e escolha dos cenários ambientais mais prováveis usando os métodos de consulta a especialistas.

O processo completo de cenários não pode e nem deve ser linear, tendo em vista as interligações, influências das variáveis e atores entre si.

O planejamento de cenários hoje faz parte das ferramentas de planejamento estratégico, sendo aplicado pelas consultorias e organizações de diferentes modos.

Outra abordagem é a de HUSS & HONTON (1987) que apresentam três aspectos distintos, desenvolvidos e utilizados ao final da década de 80, pelas principais empresas envolvidas em cenários:

- Lógica Intuitiva: a essência desta abordagem está em encontrar meios de mudar o pensamento dos gestores de modo que consigam antecipar o futuro e preparar a empresa para este futuro. Isto é feito através da criação de um conjunto de histórias sobre o futuro, coerentes e realistas, para testar os planos e os projetos de negócios, incitando o debate público e a convergência de opiniões. Esta abordagem pressupõe que a tomada de decisões da empresa é baseada em um conjunto complexo de relações entre fatores econômicos, tecnológicos, sociais e políticos. A maioria destes fatores são externos à empresa, mas devem ser entendidos para melhorar as decisões relativas ao desenvolvimento de produtos, expansão de capacidade e estratégias empresariais. Alguns dos fatores são precisos, quantitativos e de certo modo previsíveis. A análise de cenários é um meio de avaliar



riscos, antecipar os momentos-chave de mudança e identificar trade-off entre as metas da empresa. O ponto forte desta abordagem é sua habilidade em desenvolver cenários flexíveis e consistentes sob uma perspectiva intuitiva, dispensando modelos matemáticos de difícil adaptação em certas empresas. Este método foi descrito primeiramente por Pierre Wack em 1985 e é utilizado pela Shell, Stanford Research Institute – SRI e Global Business Network – GBN.

- **Análise dos Impactos Tendenciais:** esta abordagem enfoca o efeito de determinados eventos nas tendências das variáveis analisadas, em um dado período de tempo. Ao contrário da Lógica Intuitiva que procura perturbações e rupturas de tendências, este método procura capturar as tendências, extrapola-las e verificar os efeitos de certos eventos relevantes na evolução da tendência. Esta abordagem une métodos tradicionais de previsão como análises de séries de tempo e econometria com fatores qualitativos, forçando o usuário a identificar explicitamente os eventos que influenciam a variável analisada e avaliar as probabilidades de sua ocorrência e de seus impactos. Este método não verifica possíveis efeitos de uma variável sobre a outra. É utilizado pelo Futures Group, uma divisão de consultoria da Deloitte Consulting desde 1988.
- **Análise de Impactos Cruzados:** é uma técnica para analisar sistemas complexos e se concentra no estudo dos modos que as forças internas ou externas de uma empresa podem interagir produzindo efeitos maiores que a soma de suas partes e na análise da ampliação de uma única força através de feedbacks. Este método tem sido útil em ambientes onde é possível identificar forças dominantes e modelá-las, facilitando o entendimento dos gestores. É um modelo matemático que apresenta como resultado final um cenário estático, exigindo do administrador a capacidade de imaginar um caminho entre cenário projetado e estado atual da ambiência ou empresa. É usado pela consultoria Battelle Memorial Institute, empresa de serviços, em seu modelo chamado Battelle Scenario Inputs to Corporate Strategy – BASICS e pela Análise Prospectiva de Michael Godet.

Já OLIVEIRA (2001) cita oito abordagens – técnicas gerais: dedução, indução, lógica intuitiva, tendência de impacto, impacto cruzado, inserção e encadeamento.

- 1) Dedução – deve-se selecionar os fatores dominantes e prever os acontecimentos relevantes para cada fator.
- 2) Indução – consiste em selecionar alguns poucos fatores relevantes, postular possibilidade futuras para cada fator, verificar cada combinação possível através de uma matriz e selecionar um conjunto de três ou quatro cenários distintos.



- 3) Lógica intuitiva – baseia-se exclusivamente na experiência do grupo participante, não ocorrendo análise qualitativa.
- 4) Análise da tendência de impacto – combina-se análises qualitativas e quantitativas, avaliando a probabilidade de ocorrência e o seu nível de importância, não se avaliando as inter-relações e sim somente o fator do qual se tem maior informação histórica.
- 5) Análise do impacto cruzado – consiste em considerar todos os cruzamentos de fatores, as expectativas elaboradas por especialistas, trabalhando-se com a média das estimativas para se estabelecer um cenário mais aceitável e um conjunto de vários outros cenários com probabilidade de ocorrência.
- 6) Simulação: consiste na utilização de tecnologia de informática, envolvendo modelos matemáticos e cálculos diversos. É um modelo quantitativo, não levando em conta aspectos qualitativos.
- 7) Inserção – procura especificar segmentos do ambiente empresarial, seqüencialmente encestados em segmentos do âmbito maior.
- 8) Encadeamento – busca identificar os vínculos entre o sistema produtivo da empresa e o seu ambiente.

Estas abordagens descritas por OLIVEIRA (2001) são na verdade derivações das três abordagens clássicas, descritas por HUSS & HONTON (1987).

Conclusão

Destas abordagens surgiram os diversos métodos de construção de cenários prospectivos, alguns com adaptações específicas, tendo em vista as características conjunturais do estudo. O importante para o gestor de riscos é adotar uma abordagem e depois uma técnica, com o claro objetivo de poder enxergar quais são as inúmeras possibilidades que possui pela frente.

A área de riscos corporativos não pode de forma alguma continuar sem processo de cenários, pois desta forma vamos sempre ser pegos de surpresa.

Encerro este artigo citando Frederico o Grande:

**“É perdoável ser derrotado,
mas nunca surpreendido.”**



FUNDAMENTO ESTRATÉGICO DA PROSPECTIVA

*Antonio Celso Ribeiro Brasiliano**



GODET (1999) ressalta em seu texto intitulado: “Procurado: Rigor para uma “Indisciplina Intelectual” que antecipação não é amplamente praticada por tomadores de decisão porque quando as coisas estão indo bem, eles podem gerenciar sem isso e quando as coisas estão indo mal, é muito tarde para ver além dos seus narizes. Nesse caso é necessária uma ação rápida, em regime de urgência. No entanto a reação não é um fim em si mesmo. Ainda que desejável em curto prazo, esta leva a nenhum lugar se não está direcionada em direção aos objetivos em longo prazo da empresa. Como disse Sêneca, “não existe vento favorável para o homem que não sabe para onde ele está indo”. A ação se transforma sem sentido sem um gol e somente a antecipação aponta o caminho para a ação e dá duplamente sentido e direção. Similarmente a prospectiva não pode geralmente ser dissociado da estratégia, portanto o termo prospectiva estratégica. Prospectiva estratégica não é somente uma abordagem exploratória (antecipação estratégica) como também uma abordagem normativa. Continua a tradição do planejamento estratégico e gerenciamento estratégico, a prospectiva estratégica enfatiza a importância de pensamento em longo prazo e alternativo em processos de tomadas de decisão estratégicas.”

A perfeita integração entre a prospectiva e a estratégia só vai existir se houver compreensão apropriada por todos os atores da empresa, desde o topo da hierarquia ao final desta.

Estratégia usa previsão e inovação, ao passo que prospectiva usa pré-atividade e pró-atividade. Estes conceitos devem ser amplamente difundidos nas empresas com o objetivo de não haver dúvida e interpretações míopes.

GODET (1999) afirma: “Dada sua similaridade, o termo prospectiva estratégica tem circulado desde o final dos anos oitenta, especialmente em francês (prospective stratégique). Entretanto, nos perguntamos de que outra maneira um estrategista poderia agir de alguma outra forma que “vendo longe, com amplitude e profundidade, enquanto correndo riscos e pensando sobre a humanidade”? Nós continuamos parafraseando Gaston Berger (1964) o qual adiciona

que “olhar para o futuro perturba o presente”. Através deste último ponto de vista nós concluímos firmemente que a antecipação encoraja a ação. Por enquanto nós estamos convencidos que a prospectiva é muitas vezes estratégica; se não é através de seu resultado pelo menos através de suas intenções e, similarmen- te, a estratégia chama a prospectiva para esclarecer escolhas feitas com o futuro em mente”.

Infelizmente não existem estatísticas para o futuro e muitas vezes o julgamento pessoal é a única informação disponível para lidar com o desconhecido. É então necessário coletar as opiniões de outras pessoas antes de formar a sua própria e daí apostar na forma de probabilidades subjetivas.

A prospectiva e a estratégia podem permanecer como entidades distintas e é necessário distinção entre:

- um tempo para antecipação, ou seja, o estudo de mudanças possíveis e desejáveis;
- um tempo de preparar a ação, ou seja, a elaboração e a avaliação de possíveis escolhas estratégicas para poder estar preparado para mudanças esperadas (pré-atividade) e provocar mudanças desejáveis (pró-atividade).

O “Gap” existente entre a antecipação e o preparo da ação implica, segundo GODET (1999) em questões:

1. o que pode e deve acontecer?
2. o que eu posso fazer?
3. o que eu vou fazer?
4. como eu vou fazê-lo? E a pré-questão essencial,
5. quem sou eu?

Muitas vezes ignorada, a última questão é crucial como ponto de partida para o estudo da prospectiva. Podemos retirar a lição de Sócrates, “conhece a ti mesmo”.

Somente a abordagem prospectiva com uma atitude pré-ativa e pró-ativa é focada na questão “o que pode e deve ser feito?”

Portanto a expressão “Prospectiva Estratégica”, segundo GODET (1999) é reservada para “estudos de futuros tendo ambições estratégicas e pontos finais para aqueles que se incumbem deles”.

Diante disso é que pela falta de antecipação do passado que o presente está lotado de questões a serem resolvidas. Hoje, o mundo em constante mudanças, há a real necessidade de um grande esforço de prospec- tiva, exigindo a reação com flexibilidade, embora sem perder o rumo. As empresas necessitam ser agentes de mudanças e não só ser o objeto da mudança. Para isso as empresas devem inovar constantemente.

Diante do futuro, segundo GODET (1999): “os homens podem escolher quatro atitudes:

- avestruz, atitude passiva: sofre com a mudança;
- bombeiro, atitude reativa: aguarda que o “fogo” se declare para combater;
- segurador, atitude pré-ativa: se prepara para as mudanças possíveis porque sabe que a repara- ção é mais cara que a prevenção;
- conspirador, atitude pró-ativa: que atua no sen- tido de provocar mudanças desejadas. (GODET, 1999)

A conclusão que podemos chegar é que as empre- sas devem planejar e operacionalizar as três atitudes: reativa, pré-ativa e pró-ativa. Num contexto de con- tingência a reação passa a ser mais importante que as outras atitudes, num contexto de mudanças de mercado e crescimento há a necessidade da empresa ser pré-ativa – antecipar as mudanças, como também provocá-las (pró-ativa), através da inovação.

Sendo o futuro incerto, múltiplo e aberto, o que vai se



passar no amanhã depende menos de tendências passadas do que ações implantadas pelos homens diante das respectivas tendências. Portanto o futuro é em parte, conseqüência da vontade humana e para haver eficácia deve-se levar em consideração, segundo GODET (1999), cinco idéias chaves da prospectiva:

- 1) O mundo muda, mas os problemas continuam: são sempre os homens e as empresas que fazem a diferença;
- 2) Os atores são os elementos chaves nos pontos de bifurcação: o desejo de mudança é o motor da auto-organização;
- 3) Contra a complicação do Complexo: entre dois modelos, o melhor será aquele que se aproximar da realidade e representar mais simplesmente os dados da observação;
- 4) Colocar as boas questões e desconfiar das idéias feitas: as idéias feitas e o modismos devem ser olhados com séria desconfiança, pois constantemente são fonte de erros de análise e de previsão. A busca constante pelo novo e incerto é indispensável para a prospectiva;
- 5) Da antecipação à ação, pela apropriação: a reflexão prospectiva sobre a ambiência e contextos (ameaças e oportunidades) permite a apropriação estratégica. Portanto a apropriação intelectual constitui ponto de passagem para que a reflexão se torne ação.

Não existe para a prospectiva oposição, mas sim ação que é complemento entre a intuição e a razão.

ANTONIO CELSO RIBEIRO BRASILIANO

Doutor em Science et Ingénierie de L'Information et de L'Intelligence Stratégique (Ciência e Engenharia da Informação e Inteligência Estratégica) pela UNIVERSITÉ DE MARNE DE LA VALLÉE – Paris – França; Master Degree - Diplome D'Etudes Approfondies (DEA) en Information Scientifique et Technique Veille Technologique (Inteligência Competitiva) pela UNIVERSITE TOULON – Toulon - França; Especializado em: Inteligência Competitiva pela Universidade Federal do Rio de Janeiro - UFRJ; Gestión da Seguridad Empresarial Internacional – Universidad Comillas – Espanha; Segurança Empresarial pela Universidad Pontificia Comillas de Madrid – Espanha; Planejamento Empresarial, pela Fundação Getúlio Vargas - SP; Elaboração de Currículos pelo Centro de Estudos de Pessoal do Exército - CEP; Bacharel em Ciências Militares, graduado pela Academia Militar das Agulhas Negras; Bacharel em Administração de Empresas; Certificado como Especialista em Segurança Empresarial – CES pela Associação Brasileira de Segurança Orgânica – ABSO; Autor dos livros: "Análise de Risco Corporativo – Método Brasileiro"; "Manual de Análise de Risco Para a Segurança Empresarial"; "Manual de Planejamento: Gestão de Riscos Corporativos"; "A (IN)Segurança nas Redes Empresarias: A Inteligência Competitiva e a Fuga Involuntária das Informações"; "Planejamento da Segurança Empresarial: Metodologia e Implantação"; Co-Autor dos Livros: "Manual de Planejamento Tático e Técnico em Segurança Empresarial"; "Segurança de Executivos" - Noções Anti-Seqüestro e Seqüestro: Como se Defender; Atual Coordenador Técnico e Professor dos Cursos: Curso de Especialização (MBA) Gestão em Segurança Empresarial e do Curso Avançado em Segurança Empresarial, ambos da Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP - SP; Membro do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC; Membro do Institute of Internal Auditors IIA; do Instituto dos Auditores Internos do Brasil – AUDIBRA; Membro e Diretor de Planejamento Estratégico da Associação Brasileira dos Profissionais de Segurança Orgânica – ABSO, da Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva – ABRAIC; da Associação Brasileira de Logística – ASLOG; da Associação Brasileira de Gerenciamento de Riscos – ABGR; Coordenou a 1ª Pesquisa de Vitimização Empresarial 2003 – Contrato pela PENUD/ONU/SE-NASP; Editor da Revista Proteger e Diretor Executivo da BRASILIANO & ASSOCIADOS.

