

UMA CONTRIBUIÇÃO METODOLÓGICA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM CENÁRIOS EM CORREDORES DE TRANSPORTE DE CARGA

Odair Camargo

CEFET/PR, Unidade Oeste, Campus Medianeira

Mirian Buss Gonçalves

Universidade Federal de Santa Catarina

RESUMO

Este trabalho trata do desenvolvimento de metodologia para ser utilizada como ferramenta auxiliar do planejamento estratégico em corredores de transporte de carga. O método proposto para o desenvolvimento do estudo baseia-se na utilização do método delphi, da matriz de impactos cruzados e de cenários prospectivos. O método contempla as seguintes etapas: levantamentos de dados da área a ser estudada, aplicação das técnicas citadas, a descrição e análise dos cenários, classificados em função da probabilidade de ocorrência. A conclusão da pesquisa está prevista para março de 2005.

ABSTRACT

This work is about the development of a methodology to be used as an auxiliary tool for the strategic planning in freight transportation routes. The proposed methodology for the development of the study is based on the use of the Delphi method, cross impact matrices and prospective scenarios. The method is composed of the following stages: data prospection of the area to be studied, application of the cited techniques, description and analysis of the scenarios, and classification as a function of the probability of occurrence. The research is to be concluded by March 2005.

1.INTRODUÇÃO

O desenvolvimento de um país tem uma parcela significativa de contribuição do sistema de transportes. Quando adequados e eficientes, os meios de transporte atuam como facilitadores do crescimento econômico do país. Com a evolução e expansão do agronegócio, o desenvolvimento dos corredores de transporte tem sido um dos norteadores da política de transporte de carga no Brasil nas últimas décadas. Os sistemas de transporte vivenciam uma realidade de mudanças constantes e inesperadas que geram um ambiente de negócios complexo.

Giovinazzo e Fischmann (2002) citam que nesse contexto de grandes mudanças, o planejamento estratégico, apoiado pela prospecção de tendências do futuro, torna-se cada vez mais importante para o sucesso e sobrevivência das organizações. Quanto mais rápido as mudanças ocorrem maior a complexidade entre as variáveis que devem ser analisadas quando de um planejamento estratégico. As decisões estratégicas encontram em cenários o necessário suporte e a indispensável fundamentação para a construção de um planejamento equilibrado e flexível.

2.REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As décadas finais do século XX e início deste, caracterizam-se por uma crescente velocidade de transformação que, inevitavelmente, atribuiu novos horizontes de visão para as pessoas e organizações. As mudanças ocorridas nos fatores sociais e políticos, as alterações no ciclo de vida dos produtos e a crescente competitividade de mercado demonstram que novas variáveis dificultam a implementação dos planejamentos tradicionais. As constantes e significativas transformações que estão ocorrendo colocam as instituições diante da necessidade de se adaptarem a um novo ambiente bastante competitivo, veloz e permeado por incertezas.

Para Corrêa (2000) planejar é projetar um futuro que é diferente do passado. Enfatiza ainda que, para se ter um bom planejamento, é essencial que essa visão do futuro seja a mais realista possível, para isso se deve utilizar métodos de prospectiva eficazes. Grumbach (1997) argumenta que o que determinará a diferença entre beneficiar-se ou ser excluído do contexto atual de globalização será a capacidade de governos e empresas vislumbrarem os cenários futuros.

Conforme Godet (2000) a prospectiva e o planejamento estratégico complementam-se, considerando este como uma ferramenta para se analisar de forma organizada os resultados obtidos com aquela. E complementa, os métodos de previsão econométricos, por se referenciarem no passado e não integrarem parâmetros qualitativos e comportamentais às previsões, tornam-se ineficazes em lidar com o futuro. São precisamente as condições de incertezas e turbulências crescentes as que justificam o uso de cenários como metodologia para enfrentá-las.

De acordo com Hamel e Prahalad (1995) qualquer que seja a metodologia atualmente adotada para a elaboração de um Planejamento Estratégico, certamente ela passará pela modelagem de cenários. Para Perestrelo (1999) de uma forma implícita ou explícita o planejamento estratégico pressupõe sempre uma visão prospectiva.

Os estudos prospectivos são usados em diferentes situações, para diferentes objetivos. Para Riggs (1983) as decisões de grupo são necessárias quando a extensão de um problema for tal que ninguém individualmente tem competências suficientes e conhecimento para encontrar uma solução.

Há diversas metodologias que utilizam a prospectiva para identificar cenários futuros. Neste trabalho será usado o Método Delphi complementado pela Matriz de Impactos Cruzados. O método Delphi pretende extrair e maximizar as vantagens que apresentam os métodos baseados em grupos de especialistas e minimizar seus inconvenientes. Martins (1999) cita que o método Delphi é um exemplo de modelo complementar aos modelos quantitativos (estatísticos) e qualitativos.

A Matriz de Interação ou Matriz de Impactos Cruzados é de particular relevância quando se trata de efetuar prognósticos sobre problemas que envolvem uma série de fatos ou variáveis interdependentes. É uma técnica de modelagem de informações comportada pelo método Delphi, passível de ser utilizada em aplicação ligada ao Planejamento Estratégico de Corredores de Transporte.

Com o processamento da Matriz de Impactos Cruzados são obtidos os cenários exploratórios chamados de mais prováveis, em ordem decrescente dos valores das probabilidades de ocorrência. Entre outras vantagens, tal abordagem pode significar uma grande economia de tempo para a organização, na direta medida em que se evitarão discussões sobre temas em que haja concordância, e se poderá dispor de mais recursos para se discutir os pontos onde não haja unanimidade de opiniões.

Para o planejamento estratégico, os cenários são construções de imagens de futuros alternativos, cada um internamente consistente e tendo relevância, além de certa probabilidade de ocorrência. Representam critérios e medidas para a preparação do futuro das organizações..

As incertezas dos ambientes pesquisados são a ferramenta de trabalho utilizada na técnica de cenários ao investigar os vários caminhos possíveis de futuro.

Para Schoemaker (1993) 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. O termo foi adotado por Kahn (1970) que o definiu como seqüências de eventos hipotéticos, construídos com a finalidade de focalizar as atenções em processos causais e pontos de decisão. Por meio de cenários pode-se transformar as incertezas do ambiente em condições racionais para a tomada de decisão, servindo de referencial para a elaboração do plano estratégico da instituição. Ao contrário das projeções ou pesquisas típicas de mercado, o planejamento de cenários, não desenvolve apenas tendências do presente, ele constrói imagens do futuro. Marcial (2002).considera que cenários são visões do futuro, e não previsões, além disso, são excelentes ferramentas na formulação das estratégias corporativas, também nos Corredores de Transporte.

Conforme Barat (1978), os corredores são definidos como segmentos do Sistema de Transportes, ligando áreas ou pólos entre os quais ocorre, ou deverá ocorrer em futuro próximo, intercâmbio de mercadorias de densidade tal que se justifique a adoção de modernas tecnologias de manuseio, armazenagem e transportes. Os Corredores de Transportes visam à implantação de infra-estruturas e sistemas operacionais modernos para o transporte, manuseio, armazenagem e comercialização dos fluxos densos de mercadorias (minérios, cereais, petróleo e derivados e, mesmo, grandes partidas de carga geral unificada), os quais permitirão do ponto de vista do mercado interno, uma crescente integração dos grandes centros industriais e suas áreas adjacentes às regiões abastecedoras de matérias primas e alimentos. Por outro lado, com relação às exportações, a racionalização e a integração das diferentes etapas do processo de escoamento propiciarão ao país a possibilidade de participar, em condições competitivas, de frentes dinâmicas do mercado internacional.

Para Campos *et all* (2001), os corredores de exportação se caracterizam como sendo aqueles corredores de transporte cujo destino ou origem podem ser um porto ou um posto alfandegário nos limites do território brasileiro, ou seja, têm fluxo de produtos que visam ao comércio exterior. Em Geipot (1999) foi descrito que os corredores estratégicos de desenvolvimento são lugares ou eixos onde se viabilizam negócios, por meio de investimentos e da constituição de mercados produtores e consumidores, servindo-se de um complexo feixe de facilidades econômicas e sociais, entre as quais salienta-se, em sua função indutora do desenvolvimento, a existência de um sistema viário adequado sob a forma de corredor de transporte.

Este trabalho está sendo desenvolvido tendo como foco central o Corredor do Paraná - Santa Catarina. Deste Corredor serão trabalhadas, exclusivamente em função dos fluxos de carga destinadas ou oriundas do Corredor do Paraná, as prospectivas e os cenários futuros.

3.METODOLOGIA

A metodologia proposta consiste de uma série de etapas, quase sempre, consecutivas. Inicialmente é feita a delimitação da área de estudo que, neste caso, será o Corredor do Paraná. A escolha do grupo de especialistas, grandes conhecedores do tema ou área sobre a qual será realizado o estudo, será efetuada entre profissionais da iniciativa privada, de órgãos públicos e da área acadêmica.

Ao mesmo tempo elabora-se um questionário aberto para coleta de informações, que possibilitem a montagem de um questionário base a ser utilizado no método Delphi quando da busca de consenso sobre os eventos listados.

Devido o método Delphi não considerar as relações interativas normalmente existentes entre os eventos, será utilizada a Matriz de Impactos Cruzados para suprir esta finalidade. Por meio dela os especialistas avaliam a influência, isto é o impacto, que a ocorrência de um evento causaria sobre a probabilidade de ocorrência dos outros eventos. Este impacto é verificado para cada evento relativamente a todos os outros. Em consequência será obtida uma ordenação dos eventos mais prováveis, em ordem decrescente dos valores das probabilidades de ocorrência. Finalmente, a partir destes eventos, será efetuada a interpretação e a análise descritiva dos prováveis cenários futuros.

4. ESTÁGIO ATUAL DA TESE

Está sendo finalizada a revisão bibliográfica envolvendo os aspectos teóricos. A delimitação da área de estudo já está definida. A relação dos prováveis especialistas participantes está em fase de definição assim como a montagem do primeiro questionário para o método Delphi.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Barat, J. (1978). *A evolução dos transportes no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE : IPEA.
- Campos, V. B. G.; M. A. F. Caldas e M. I. Fae. (2001) Base de informações e procedimentos para análise de alternativas de transporte em corredores de exportação. In: Nassi, C. [et al.] (eds.) *Transportes: Experiências em Rede*. Rio de Janeiro: FINEP.
- Corrêa, H.L.; I. G. N. GIANESI e M. CAON. (2000) *Planejamento, programação e controle da produção : MRP II/ERP : conceitos, uso e implantação*. 3. ed. São Paulo : Atlas.
- Giovinazzo, R. A. e A. A. Fischmann. (2002) Delphi eletrônico – uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional. In: Costa, B. K., Almeida e I. R. de Martinho (eds.) *Estratégia: perspectivas e aplicações*. São Paulo: Atlas.
- GEIPOT (1999) *Corredores estratégicos de desenvolvimento: relatório final*. Brasília: GEIPOT.
- Godet, M. (2000) *A “caixa de ferramentas” da prospectiva estratégica*. Ed. CEPES – Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégica. Lisboa, (Cadernos do CEPES) <http://www.cnam.fr/lipsor/lips/conferences/data/bo-lips-po.pdf> Acesso dia 12/10/2003
- Grumbach, R. J. (1997) *Prospectiva – Ciência do Futuro: A Chave para o Planejamento Estratégico*. Rio de Janeiro: Catau.
- Hamel, G. e C. K. Prahalad (1995) *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus.
- Khan, H. e A. J. Wiener (1970) *O ano 2000: uma estrutura para especulação sobre os próximos trinta e três anos*. 4ª ed. São Paulo: Melhoramentos.
- Marcial, E. C. e R. J. S. Grumbach (2002) *Cenários Prospectivos: Como Construir um Futuro Melhor*, Ed. FGV.
- Martins, P.G. e F. P. Laugení (1999) *Administração da produção*. São Paulo : Saraiva.
- Perestrelo, M. (1999) *Prospectiva: Planejamento Estratégico e Avaliação*. IV Congresso Português de Sociologia e 1º Congresso em Portugal sobre Planeamento e Avaliação de Impactos Sociais Disponível em <http://www.aps.pt/ivcong-actas/Acta200.PDF>. Acesso em: 20 janeiro 2004.
- Riggs, W. E. (1983) The Delphi Technique. *Technological Forecasting and Social Change*, n.23, p. 89-94. Elsevier Science Publishing Co., Inc.
- Schoemaker, P. J. H. (1993) Multiple scenario development: Its Conceptual and Behavioral Foundation. *Strategic Management Journal*, v.14, p.193-213.