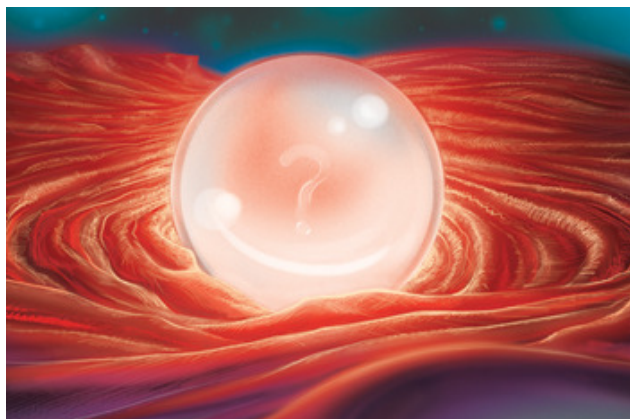


O Valor de uma Bola de Cristal

Por Tim Laseter, Casey Lichtendahl e Yael Grushka-Cockayne()*

(Fonte: www.amanha.com.br - segunda-feira, 06 de dezembro de 2010)



Peter Drucker certa vez disse que prever o futuro é como “tentar dirigir à noite em uma estrada com os faróis apagados e olhando pelo retrovisor”.

Nós concordamos com **Drucker**: é realmente difícil fazer previsões. Mas também temos de enfrentar a dura realidade: constantemente, diretores e gerentes são instados a antever eventos que ainda não aconteceram — tais como projeções de vendas, estimativas de lucros da empresa ou retornos sobre investimentos. É natural que seja assim.

Boas estimativas são a peças-chave de um bom planejamento. Simplesmente reclamar da dificuldade de prever o futuro não serve para nada.

Contudo, poucos daqueles que têm a responsabilidade de fazer previsões recebem algum treinamento formal ou detêm algum conhecimento específico. Muitas empresas tratam o processo de previsão como se fosse um jogo de adivinhação. Considerando-se a frequência de “chutes” que são praticados nas previsões de vendas e de receitas (deliberadamente subestimadas), talvez seja a hora de nos perguntarmos: até que ponto nossas previsões são manipuladas? Esta falta de atenção dada pelas empresas à qualidade das projeções é vergonhosa. Uma ferramenta eficiente que nos ajudasse a olhar adiante poderia fazer toda a diferença para o sucesso de um investimento de longo prazo ou para uma decisão estratégica.

Ser competente na previsão não significa ter o dom de predizer o futuro com absoluta precisão. Significa aceitar o papel que a incerteza tem no mundo, dedicando-se a um processo de melhoria constante da capacidade de sua empresa de antever o mercado e trilhar o melhor caminho para o sucesso. Uma boa previsão leva, por meio de recomendações diretas ou de conversas informais, a ações sólidas – ações que serão de alto valor, independentemente do que vier a acontecer.

Muitas vezes, uma boa previsão envolve reconhecer as incertezas inerentes às estimativas, deixando claro que as coisas podem dar muito errado de uma hora para a outra. Esse tipo de reconhecimento não deve invocar a paranoia; em vez disso, deve promover o desenvolvimento de planos de contingência, tanto para gerenciar riscos quanto para rapidamente tirar vantagens de oportunidades inesperadas.

Felizmente, previsões mais acuradas podem ser obtidas de forma simples. Basta reverter o desafio proposto por **Drucker**, ou seja:

1. Acenda os faróis, concentre-se na estrada à frente e conheça os limites tanto do carro quanto do motorista, e;
2. Se a estrada for particularmente desafiadora, arranje um mapa – ou peça orientações a alguém.

Baseada nas probabilidades, uma previsão bem feita ajuda gerentes a compreender incertezas futuras, de forma que eles possam fazer planos estratégicos mais adequados, capazes de ajudar no processo da tomada de decisão. Exploraremos a seguir as muitas abordagens que os gerentes podem utilizar para tornar suas recomendações mais sólidas – mesmo que elas estejam recheadas de incertezas do mundo real.

As abordagens são as seguintes:

1. O Erro das médias;
2. Impulsionadores da incerteza;
3. Caixas-pretas e intuição;
4. A história conta;
5. A sabedoria das massas, e;
6. Cultura e capacidade.

1. O erro das médias

Ao prever o futuro, grande parte das empresas se concentra em estimativas baseadas em um único elemento. Geralmente, trata-se de um número – algo que designa o tamanho do mercado ou as vendas unitárias da empresa no próximo ano – obtido a partir da média de várias estimativas. Embora as empresas consigam lidar com uma meta estabelecida para receita ou lucro e também compartilhem tal informação com analistas externos, é comum que elas se esqueçam de um princípio básico: **uma previsão pontual quase sempre está incorreta – a realização exata de um número é quase impossível.**

Esse problema é descrito em detalhes por **Sam Savage**, um teórico e consultor que trabalha na **Universidade de Stanford**, no livro *The Flaw of Averages: Why We Underestimate Risk in the Face of Uncertainty* (em tradução livre: “**O Erro das Médias: Por que Subestimamos o Risco das Incertezas**”, ainda inédito no Brasil).

Savage nos mostra que confiar nas médias das estimativas sem compreender o impacto das possíveis variações pode nos levar a cenários incorretos. As melhores decisões resultam do ato de entender quais são as chances que temos de ficar acima ou abaixo da estimativa – e então considerar o que fazer diante da gama de possibilidades.

“ Não adianta prever lucros em um cenário médio de demanda – a previsão sempre será muito diferente da realidade se considerarmos toda a gama de possibilidades.

Savage destaca um exemplo. Vamos imaginar um gerente que prevê uma demanda de 100 mil unidades de um determinado produto — com base em um conjunto de condições atuais do mercado — e que então extrapola essa demanda para chegar a uma previsão de lucro. O gerente parece ignorar que, na vida real, a demanda poderá oscilar bastante. Nada impede que ela fique 50% acima ou abaixo das tais 100 mil unidades, com consequências perigosas em ambos os casos. Se a demanda ficar 50% acima, a fábrica será incapaz de atender a todos os pedidos. Por outro lado, se a demanda ficar 50% abaixo da demanda prevista, o lucro por unidade será drasticamente mais baixo.

Em outras palavras, não adianta prever lucros em um cenário médio de demanda – a previsão sempre será muito diferente da realidade se considerarmos toda a gama de possibilidades.

Para chegar a um cenário mais confiável, nosso gerente deveria apresentar uma ampla gama de hipóteses associadas a um conjunto de ações em potencial capazes de influenciar a demanda e a lucratividade da empresa. Tal previsão incentivaria a gestão a prestar atenção a sinais precoces relacionados ao interesse do consumidor, para então acelerar o programa de marketing, cortar custos fixos (se as vendas caírem) ou aumentar a produção rapidamente (caso as vendas estiverem acima da previsão).

Refletir sobre os riscos nas previsões é um conceito simples e, à primeira vista, pode parecer fácil colocá-lo em prática. Mas a verdade é que muitos executivos ignoram as incertezas e simplesmente destroem suas previsões, transformando-as em médias. É comum vermos esse tipo de problema em cronogramas para a finalização de projetos. Pense, por exemplo, em um projeto com dez tarefas paralelas. Cada uma delas tem entre três e nove meses de duração. Na média, o tempo de conclusão de todo o projeto é de seis meses. Ora, se as dez tarefas forem independentes entre si e a empresa só tiver capacidade de executar três delas por vez, a chance de o projeto ser concluído em seis meses será quase nula. Mesmo assim, a grande maioria dos executivos cai na tentação de confiar na projeção dos seis meses – afinal, é o que diz a média.

Embora possa induzir os tomadores de decisão a erros básicos, os cenários baseados em médias de estimativas podem ser úteis. A Airbus e a Boeing, por exemplo, projetam as taxas anuais de crescimento no tráfego de cargas e de passageiros com uma antecedência de mais de 20 anos em seus relatórios bianuais, conhecidos como “Global Market Forecast” (Previsão do Mercado Global) e “Current Market Outlook” (Prognóstico do Mercado Atual), respectivamente. A leitura atenta dos relatórios sugere que os responsáveis levam em conta a “margem de erro” das previsões – e também que há uma análise da vulnerabilidade da empresa a diferentes suposições. Entretanto, não há qualquer palavra sobre o que pode acontecer caso os cenários se confirmem ou não. Um documento que mostrasse as possibilidades – e não apenas a média delas – seria mais valioso e ajudaria a indústria aérea a evitar o excesso de confiança nos números.

Em suma, a indicação de previsões não deveria ser tratada como um jogo de probabilidades em que ganha aquele que mais se aproxima do resultado final. Acertar uma previsão em particular de vez em quando não cria nenhum benefício real – na verdade, pode até levar a uma falsa sensação de segurança. Ninguém pode acertar sempre. Ao invés disso, é melhor analisar a gama de possibilidades que se colocam à frente e tratá-la como uma ferramenta de aprendizado, preparando-se para um futuro que sempre será incerto.

2. Impulsionadores da incerteza

As previsões mais úteis não fazem uma mera documentação da escala de incertezas. Elas também explicam por que o cenário pode seguir em diferentes direções, e fazem isso “decompondo” o futuro em suas partes constituintes – as forças que impulsionam e determinam o comportamento do sistema. Perguntas como “Por que isso pode acontecer?” e “O que aconteceria como consequência?” ajudam a desvendar possíveis resultados que, até então, eram desconhecidos. Considerar as forças impulsionadoras da incerteza como se elas fossem uma métrica leva a previsões mais acuradas.

Por exemplo: na indústria de eletrodomésticos, os ciclos econômicos são uma força impulsionadora que determina grande parte do desempenho das empresas. Métricas-chave na esfera econômica, como a construção de novas residências, afetam diretamente as vendas de eletrodomésticos. Mas é um erro reduzir a análise do mercado somente à tendência geral da economia. A decisão de um consumidor de substituir ou consertar uma lava-louça também depende de outros fatores, como os níveis de desemprego e a confiança. Com essas métricas em mãos, as grandes empresas do setor – incluindo a Whirlpool Corporation, nos Estados Unidos, e sua concorrente europeia, a Electrolux – usam sofisticados modelos macroeconômicos para prever vendas gerais na indústria e, finalmente, antever quais serão suas respectivas participações nas vendas.

“ A decisão de um consumidor de substituir ou consertar uma lava-louça também depende de outros fatores, como os níveis de desemprego e a confiança.

Aqui, o uso eficaz das métricas também requer que a incerteza seja levada em consideração. Concentrar-se simplesmente no resultado do modelo (o número projetado das vendas) ao invés de se concentrar nos dados de base (tais como o desemprego e o nível de confiança entre os consumidores) pode ser mais prejudicial do que benéfico. Os planejadores da Whirlpool usam os modelos de previsão da indústria para orientar a tomada de decisão, e não para substituí-la. Eles apresentam o modelo para o próximo ano ou trimestre, descrevendo a lógica que os levou a escolher tais níveis de demanda em particular e os fatores que sustentam as previsões de resultados. Os executivos, então, têm liberdade para tomar decisões que vão na contramão do que está previsto – desde que concordem sobre quais são as variáveis que refletem um futuro mais otimista ou pessimista. Mais importante do que isso: os executivos podem também influenciar algumas das forças impulsionadoras da incerteza. Por exemplo, eles podem trabalhar com parceiros do varejo para incentivar a demanda como uma forma de compensar uma tendência de queda na construção civil.

3. Caixas-pretas e intuição

Como o exemplo da Whirlpool demonstra, os modelos matemáticos podem ajudar a concentrar as discussões e servir como uma base para um processo de tomada de decisão eficaz. Graças à crescente capacidade dos computadores pessoais e da internet, hoje temos acesso a avançadas ferramentas matemáticas e a dados prontamente disponíveis que podemos usar para o desenvolvimento de modelos sofisticados.

Infelizmente, tais modelos podem rapidamente se revelar verdadeiras “caixas-pretas”, com prognósticos centrais e suposições-chave incompreensíveis até mesmo para os usuários especializados. Os modelos do tipo “caixa-preta” ofuscam os impulsionadores subjacentes e, por consequência, enfraquecem o processo de tomada de decisão. Sem uma clara compreensão dos impulsionadores do modelo, os executivos não estarão atentos às mudanças no ambiente que influenciam os resultados reais. Os executivos que acreditam cegamente no modelo “caixa-preta” inevitavelmente se transformam em vítimas da síndrome do “tarde demais”.

“Nosso cérebro está sempre em busca de padrões. A capacidade de preencher as lacunas do conhecimento ajudou nossos ancestrais a perceber predadores e caça nas savanas e florestas.

Uma falta de compreensão das caixas-pretas faz com que eles descartem os modelos dos planejadores e simplesmente “sigam seus instintos”, na tentativa de prever possíveis desafios e oportunidades. No entanto, essa abordagem traz problemas intimidadores. No início da década de 1970, o ganhador do prêmio Nobel, **Daniel Kahneman**, e seu colaborador de longa data, **Amos Tversky**, deram início a uma vertente de pesquisa que empregava técnicas de psicologia cognitiva para examinar o processo de tomada de decisão diante da incerteza. Seu trabalho ajudou a popularizar o campo das finanças e da economia comportamental. O trabalho demonstrou que aqueles que tomam as decisões na vida real não se comportam como pessoas puramente racionais, como se supunha na teoria de tomada de decisões clássica e na maioria dos modelos matemáticos.

Nosso cérebro está sempre em busca de padrões. A capacidade de preencher as lacunas do conhecimento ajudou nossos ancestrais a perceber predadores e caça nas savanas e florestas. Embora tenha sido crucial para a sobrevivência e para a evolução da humanidade, essa capacidade também nos levou a ver padrões onde eles não existiam.

Por exemplo, em uma experiência, estudantes foram convidados a apostar em uma sequência aleatória de cara e coroa ao jogar uma moeda para o alto 100 vezes consecutivas. Inevitavelmente, os estudantes produziram um padrão que é facilmente discernível. A realidade contraintuitiva nos diz que, em uma sequência aleatória de 100 lançamentos de moeda para o alto, temos 97% de chances de obter uma ou mais séries de cinco caras ou cinco coroas em sequência. O curioso é que quase ninguém supõe que isso aconteça de forma realmente “aleatória”. Nossa tendência natural é de acreditar que tudo se resume a uma “maré de sorte” ou “maré de azar” – graças a nossa compulsão pela criação de padrões.

A nossa tendência de ver padrões mesmo em dados aleatórios contribui para um problema-chave na criação de previsões: o excesso de confiança. A intuição leva as pessoas a confiar de forma excessiva e consistente em sua habilidade de prever o futuro. Como professores, demonstramos esta predisposição para nossos estudantes de MBA com outro simples exercício em sala de aula. Desafiamos os estudantes a prever, com um nível de confiança de 90%, valores para um conjunto de indicadores básicos – tais como o S&P 500 da Bolsa de Valores de Nova Iorque, a receita de bilheteria de um novo filme nos cinemas ou a temperatura local em um determinado dia da semana.

Se o exercício fosse feito corretamente, apenas um a cada dez valores da vida real cairia fora do intervalo formado pelo conjunto das previsões. Mas não foi o que aconteceu. Inevitavelmente, as previsões não conseguiram capturar os acontecimentos reais com a precisão almejada de 90%. O lado bom é que a predisposição para a superconfiança nos números diminuiu e os estudantes aprenderam a analisá-los com a devida cautela.

4. A história conta

Embora **Peter Drucker** tenha se preocupado em “olhar pelo retrovisor”, são poucos os executivos que sabem fazê-lo. Para a maioria, examinar a história de forma adequada é um desafio insolúvel. O que é uma lástima. Vamos pensar na crise do mercado imobiliário, por exemplo. Em 1998, a AIG passou a vender títulos de recebíveis para se proteger contra o risco de perder tanto o valor principal quanto os juros de operações ligadas a hipotecas. Entre os clientes da AIG estavam algumas das principais instituições bancárias do mundo, como a Goldman Sachs, a Société Générale e o Deutsche Bank.

“Analisar previsões do passado e suas realizações pode ser algo tão valioso: elas podem ajudar a evitar o excesso de confiança e podem sugerir pontos a partir dos quais fatores inesperados venham a surgir.

No final do quarto trimestre de 1998, a taxa de inadimplência para as hipotecas com taxas ajustáveis pelo subprime nos Estados Unidos ficou um pouco acima de 13%. Ao final do quarto trimestre de 2008, essa taxa havia quase dobrado para assombrosos 24% – o que obrigou a AIG a recorrer a um pacote de socorro do governo de US\$ 180 bilhões. Embora uma taxa de inadimplência de 24% fosse algo sem precedentes para a maioria dos banqueiros, um simples olhar para uma época anterior às suas existências teria indicado tal possibilidade. Em 1934, no auge da Grande Depressão, aproximadamente 50% de todas as hipotecas residenciais dos Estados Unidos estavam inadimplentes.

É por isso que analisar previsões do passado e suas realizações pode ser algo tão valioso: elas podem ajudar a evitar o excesso de confiança e podem sugerir pontos a partir dos quais fatores inesperados venham a surgir. Recentemente, os pesquisadores **Victor Jose, Bob Nau e Bob Winkler**, da Universidade Duke, propuseram novas regras para avaliar e recompensar os executivos que fazem as melhores previsões. O sistema oferece incentivos que desencorajam o uso do famoso “chute”. Por exemplo, a Gap Inc. mede o desempenho de gerentes das suas lojas com base na diferença entre as vendas realizadas e as vendas previstas.

O sistema, no entanto, contém uma regra que penaliza simbolicamente os gerentes quando as vendas ficam acima – só acima – do número previsto. Infelizmente, a Gap é uma exceção. Até hoje, poucas empresas têm se dedicado a pesquisas sobre os mecanismos de incentivo e estabelecimento de regras para melhorar as previsões, apesar de seu sucesso já comprovado em campos da ciência – como a meteorologia.

Parece óbvio, mas grande parte das empresas não revê suas previsões nem rastreia os resultados reais. Uma recente pesquisa realizada pelo consultor **Douglas Hubbard** verificou que apenas uma entre 35 empresas afirmava ter o hábito de comparar os resultados reais com as previsões originais de seus executivos – e tal empresa sequer apresentou provas para corroborar a afirmação. A Airbus e a Boeing despendem recursos para gerar seus relatórios (“Global Market Forecast” e “Current Market Outlook”), mas elas não fazem relatórios sobre a precisão de suas previsões anteriores. Por outro lado, a Eli Lilly desenvolveu um processo sistemático para rastrear cada previsão sobre a venda de medicamentos e compreender o porquê dos erros e acertos.

5. A sabedorias das massas

Além de tudo, a sabedoria convencional também desafia a lógica dos executivos que têm a responsabilidade de prever o futuro – mesmo que eles tenham sido treinados para domar seu excesso de confiança através do *feedback* contínuo da vida real. O jornalista **James Surowiecki** tratou dessa dificuldade em seu best-seller, ***The Wisdom of Crowds: Why the Many are Smarter than the Few and How Collective Wisdom Shapes Business, Economies, Societies and Nations*** (“A Sabedoria das Multidões: Por que Muitos são Mais Inteligentes do que Poucos e Como a Sabedoria Coletiva Molda Negócios, Economias, Sociedades e Nações”, ainda inédito no Brasil).

A “especialização” em previsões também não remete, necessariamente, a estimativas mais precisas, como demonstra a série de estudos do professor **J. Scott Armstrong**, de Wharton. Outra pesquisa, esta desenvolvida por **James Shanteau**, renomado professor de Psicologia da Universidade Estadual do Kansas, mostra que, na verdade, os julgamentos especializados frequentemente são inconsistentes. Ele descobriu, por exemplo, que muitos médicos chegam a conclusões diferentes ao analisar o mesmo exame duas vezes – o conflito de diagnósticos ocorre em nada menos que 50% dos casos.

“Em uma sala de aula com 50 a 60 estudantes, a média de suposições individuais geralmente é melhor do que apenas uma ou duas das suposições individuais.”

O velho jogo de estimar o número de balas dentro de um pote ilustra bem a sabedoria inata das massas. Em uma sala de aula com 50 a 60 estudantes, a média de suposições individuais geralmente é melhor do que apenas uma ou duas das suposições individuais. O resultado talvez o leve a pensar em eleger o melhor palpiteiro da turma como o seu expert em previsões, não? O problema é que não existe uma maneira satisfatória de identificar quem é esta pessoa com antecedência. Pior: é bem provável que esse expert não seja o melhor palpiteiro em uma próxima aposta – o primeiro resultado pode muito bem refletir uma sorte aleatória, e não uma metodologia verdadeiramente superior de previsão.

Por esse motivo, as equipes que elaboram cenários costumam gerar resultados (e decisões) melhores do que os indivíduos que exercem a mesma função. Mas, para isso, as equipes precisam incluir um certo grau de diversidade de informações e perspectivas. Um integrante ingênuo geralmente estrutura a questão de forma diferente e mais profunda do que um expert que já aprendeu a confiar na intuição para antever o futuro.

A dinâmica de grupo pode levar a um tipo de desafio diferente, já que as pessoas têm graus variados de estilos e de assertividade. O integrante mais velho ou o que fala mais pode dominar a discussão e influenciar excessivamente o consenso em detrimento daquele que tem a noção mais aguçada das possibilidades. Esse problema é comum nas simulações escolares de incêndios, desastres aéreos e naufrágios. Todos colocam as equipes em uma situação de alta pressão, em que o insight coletivo pode ajudar. Geralmente, porém, um indivíduo com personalidade dominante se apresenta e guia o processo ignorando a sabedoria das outras pessoas. Em *The Drunkard's Walk: How Randomness Rules Our Lives* (“O Andar do Bêbado – Como o Aleatório Guia Nossas Vidas”, sem tradução em português), o físico **Leonard Mlodinow** descreve uma série de estudos que mostram como grande parte das pessoas confia cegamente nos mais velhos ou naqueles que recebem os maiores salários. Será que isso o fez lembrar da sua equipe executiva?

6. Cultura e capacidade

Para se tornar competente em previsões, a empresa deve desenvolver a capacidade tanto de captar insights quanto de convertê-los em efetivas tomadas de decisão. Não é necessário buscar as “estrelas da previsão”, e sim investir na criação de um ambiente aberto à discussão sobre as incertezas, de tal forma que o conhecimento especializado, que já está armazenado nos seus funcionários, possa emergir. O resultado deverá ser uma cultura interna em que os gerentes reconhecem e lidam com a incerteza de uma forma mais equilibrada.

Eles não sentirão que precisam recorrer a medidas extremas, entrar em desespero ou fingir que têm todas as respostas no momento em que tiverem de estabelecer cenários estratégicos. Sem essa cultura, torna-se difícil superar os problemas e as armadilhas das previsões. Um exemplo pode ser encontrado na NASA (Administração Nacional do Espaço e da Aeronáutica dos EUA, na sigla em inglês), que provavelmente conta com o grupo de analistas mais qualificado e exigente que uma única organização pode ter.

A desintegração do ônibus especial Columbia, em 2003, durante o procedimento de reentrada de sua 28ª missão, demonstra como a cultura pode invalidar a capacidade. Depois de enfrentar problemas durante o lançamento do ônibus, os engenheiros da NASA desenvolveram modelos extensivos para uma ampla gama de hipóteses. Entre elas, estava a possibilidade de que peças de espuma tivessem atingido a asa da nave – o que, no final das contas, foi considerado como a causa verdadeira do acidente. No entanto, ao invés de se concentrar em planos de contingência para lidar com um problema que era conhecido – mas de impacto incerto –, os oficiais da NASA depositaram muita fé em seus modelos matemáticos, que sugeriam que a asa não havia sofrido danos perigosos. Os resultados, como todos nós sabemos, foram catastróficos.

Menos de um mês depois do desastre com o Columbia, esse problema cultural da NASA foi descrito em um artigo do New York Times, que citou **Paul Fischbeck**, professor da Universidade Carnegie Mellon (**Fischbeck**, expert em processos de tomada de decisão e políticas públicas, também foi o coautor de um estudo realizado para a NASA, em 1990, sobre a explosão do Challenger, em 1986, causada pela falha em um anel de vedação devido a baixas temperaturas). “Eles tinham um modelo que previa o peso do dano causado”, ele disse, “mas o ignoraram, não enxergaram além dele. Eles não consideraram com seriedade nenhum dos resultados além de pequenos danos à superfície”. Em outras palavras, os brilhantes cientistas da NASA não conseguiram sobrepujar suas próprias predisposições inerentes. Eles precisariam ter processos e práticas que os forçassem a fazê-lo.

“Muitos gerentes descartam a incerteza inerente no mundo e, por isso, não conseguem divisar resultados improváveis, nem investem esforços suficientes em planos de contingência.

Provavelmente, o mesmo vale para sua empresa. Muitos gerentes descartam a incerteza inerente no mundo e, por isso, não conseguem divisar resultados improváveis, nem investem esforços suficientes em planos de contingência. O mundo está cheio de coisas desconhecidas, eventos raros e difíceis de prever, do tipo “cisne negro” – para usar a expressão cunhada pelo especialista em finanças, professor e autor de best-sellers, **Nassim Nicholas Taleb**. Ao confiarem demasiadamente tanto em sua intuição quanto em seus modelos matemáticos, as empresas podem se tornar complacentes em relação ao futuro – tal como ocorreu com os especialistas da NASA.

Vamos considerar, por exemplo, a greve portuária de 2002, na Costa Oeste dos Estados Unidos, que interrompeu o envio de cargas de San Diego para a fronteira com o Canadá por algumas semanas. Uma pesquisa conduzida pelo Institute for Supply Management logo após o evento demonstrou que 41% dos respondentes tiveram problemas com sua cadeia de fornecimento devido à greve – mas apenas 25% contavam com planos de contingência para lidar com futuras greves portuárias.

Podemos treinar nossa intuição para oferecer uma orientação mais adequada ao processo de tomada de decisão. Para fazer isso, devemos estar conscientes de nossas predisposições e lembrar que todos os modelos começam com suposições. Criar laços com um conjunto de diversos de grupos, incluindo até mesmo aqueles relativamente ingênuos, força-nos a articular e a desafiar nossas suposições- com dados empíricos. Nenhum modelo é objetivo, nenhum reflete alguma verdade universal.

Os próprios planos de negócio representam visões altamente subjetivas sobre um mundo incerto. Ao invés de buscar o modelo ou o expert definitivo, as empresas deveriam adotar o axioma citado pelo **General Dwight D. Eisenhower** em relação à invasão do Dia D, na fase final da Segunda Guerra Mundial. Embora bem-sucedido, o ataque era altamente incerto. Mas **Eisenhower** demonstrou ter um excelente senso de planejamento ao declarar, na ocasião, que “os planos não são nada; o planejamento é tudo”. Uma boa previsão qualifica as decisões de hoje, mas também nos obriga a olhar para as possibilidades de amanhã.

* **Tim Laseter** é professor da Darden School, da Universidade da Virgínia e da Tuck School, da Faculdade de Dartmouth. É autor de três livros sobre planejamento estratégico, incluindo o recente The Portable MBA (Editora Wiley). Foi sócio da Booz & Company e acumulou vasta experiência em estratégias de operações

* **Casey Lichtendahl** é professor adjunto da área de administração da Darden Graduate School of Business, na Universidade de Virgínia

* **Yael Grushka-Cockayne** é professora adjunta da área de administração da Darden Graduate School of Business, na Universidade da Virgínia. Sua pesquisa se concentra na gestão de projetos, na tomada de decisão estratégica e comportamental e no desenvolvimento de novos produtos.