

COPPEAD/UFRJ

RELATÓRIO COPPEAD Nº 146

ANÁLISES DE CENÁRIOS ALTERNATIVOS:
Um Estudo de Caso

Agrícola de Souza Bethlem*

Abril de 1985

* Professor da COPPEAD - Instituto de Pós-Graduação e Pesquisa em
Administração da UFRJ.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	01
2. A EVOLUÇÃO DA ANÁLISE DE CENÁRIOS ALTERNATIVOS	03
2.1. Cenários	04
2.2. Técnicas	06
2.2.1. A "Delphi Technique"	
3. A METODOLOGIA UTILIZADA	10
3.1. Escolha dos Participantes	12
3.2. Escolha dos Entrevistados	13
4. O ANDAMENTO DO TRABALHO	15
5. RESULTADOS	19
5.1. Resultados até o Fim da 3. ^a Fase	19
5.2. Conclusões da Análise	21
5.3. Comparação com os Resultados da 4. ^a Etapa	22
5.4. Conclusão final do Analista	23
ANEXOS	
ANEXO I - DESCRIÇÃO DAS ETAPAS	24
ANEXO II - QUESTIONÁRIO - 1. ^a etapa	35
ANEXO III - QUESTIONÁRIO - 2. ^a etapa	70
ANEXO IV - QUESTIONÁRIO - 3. ^a etapa	143
ANEXO V - QUESTIONÁRIO - 4. ^a etapa	169

1 - INTRODUÇÃO

*A viagem de mil quilômetros começa
com o primeiro passo.
(Provérbio chinês).*

O trabalho a seguir apresentado representa um esforço inicial para aplicação, ao nosso meio ambiente, da técnica de Multiple Scenario Analysis (MSA), que chamamos, na sua aplicação brasileira, de Análises de Cenários Alternativos (A.C.A.). O potencial de desenvolvimento da técnica e de sua aplicação é muito grande.

Esta técnica é parte integrante e importante do processo de administração estratégica da empresa, que inclui a formulação, análise crítica, escolha e implantação da estratégia (ou estratégias) da empresa.

O trabalho foi realizado por encomenda de uma Companhia de Seguros preocupada com o futuro do seu negócio. Através entendimento prévio, o autor, que foi o encarregado da análise, ficou autorizado a se utilizar do material produzido para fins didáticos. Embora a autorização não estabelecesse prazo para esta utilização resolvemos deixar que se passassem 2 anos para então publicar o trabalho. Com isto, não só ficou preservado o uso exclusivo pela empresa de boa parte do período das previsões, como podemos pelo conhecimento do que ocorreu, e está ocorrendo, verificar a acuidade das previsões feitas.

Os nomes das empresas e dos participantes serão disfarçados para evitar identificação generalizada, embora para participantes do mercado esta identificação continue possível.

Apresentamos o trabalho com um seguimento não comum, mas que atende aos resultados de pesquisas recentes (Mintzberg et al., Peters et al.), que confirmam que os executivos têm capaci-

dade limitada de processar informações, e interessam-se mais por síntese e conclusões do que por análises extensas, no que (também na opinião dos pesquisadores citados) estão certos.

É importante notar que as conclusões do analista, embora com este nome, não representam qualquer ponto de vista de le, e sim de conclusões chegadas pela integração das opiniões e pontos de vista dos entrevistados, exceto em uma pequena aplicação a esta integração, de formulações da teoria de estratégia (se é que merece este nome no seu estado atual de desenvolvimento).

2 - A EVOLUÇÃO DA ANÁLISE DE CENÁRIOS ALTERNATIVOS - ACA -

O 1º artigo em revista técnica ou profissional que apresentou uma metodologia abrangente para o uso de ACA foi o de Zentner (1975) embora já tivessem aparecido artigos sobre cenários como os de Abt, Foster e Rea (1973) e Wilson (1973).

A presente descrição é baseada em artigo do prof. Lin neman da Universidade Temple (Philadelphia, E.U.A.) citado abaixo.

O futuro é imprevisível esta é a primeira verdade que temos que reconhecer. Por isso, a descrição de futuros alternativos, em vez de prevermos um só, deve aumentar nossas probabilidades de acerto.

Procedimentos para A.C.A.

- 1) Isolar suposições sobre o futuro que estamos certos que vão ocorrer dentro do período de tempo do nosso planejamento.
- 2) Identificar "variáveis de impacto" chave.
- 3) Especificar outras variáveis ambientais que possam afetar o comportamento das variáveis de impacto - o que poderíamos chamar de "impactos cruzados".
- 4) Construir ao menos duas descrições de futuros possíveis, cenários que descrevam uma faixa de variação no comportamento das variáveis de impacto.
- 5) Desenvolver estratégias que atendam às características de um ou mais cenários.

2.1. Cenários

São os resultados de tentativas sistemáticas de desenvolver textos complexos sobre futuras condições, que sejam relevantes para uma companhia. Podem variar de textos curtos de 100 palavras a descrições complexas e elaboradas.

A Análise de múltiplos cenários envolve essencialmente:

- . O Desenvolvimento de 2 ou mais cenários que retratem ambientes futuros diferentes.
- . O Desenvolvimento de estratégias tomando em consideração o "futuro variável" como retratado naqueles cenários.

Em uma pesquisa, Linnemann e Klein (1977), em outubro de 1977, usando como universo as 1.000 maiores empresas industriais (da Fortune) obtiveram 214 respostas usáveis e concluíram:

- a) 22% (47) das empresas declararam usar ACA.

Em função de análise posterior de outros questionários e contatos telefônicos, todos com empresas que não responderam, L. e K. fizeram uma estimativa de que entre 70 e 227 das 1.000 da Fortune usam ACA (significância de 0.05).

- b) A maior parte das Cias. que usam ACA o fazem a menos de 5 anos (73%).
- c) A principal razão para a disseminação da técnica parece ter sido o embargo do petróleo e a turbulência que ele provocou, e que demonstrou a vulnerabilidade de previsões baseadas em análises históricas convencionais.
- d) Quase 50% dos usuários de ACA utiliza a técnica como parte integrante do seu processo de Planejamento, nas outras é usado eventualmente e por alguns executivos.

- e) Incluir ACA na prática corrente de planejamento aparentemente é difícil.
- f) Quase todas as Cias. usuárias acham ACA muito útil.
- g) Cias. maiores são mais propensas a utilizar ACA.
- h) A utilização não é uniforme entre as indústrias, algumas usam mais do que outras, as tecnologicamente sofisticadas e intensivas de capital (por exemplo: indústrias - por processo - Produtos de papel, fibra, madeira, química, petróleo, vidro, concreto, abrasivos e gesso/e do ramo aero-espacial).
- i) Alguns executivos põem em dúvida o valor do ACA e alguns negam.
- j) O número de "Cenários finais" é mantido baixo. Cerca de 75% de usuários usam 3 ou menos cenários (25% usam 2).
- l) As variáveis consideradas são predominantemente econômicas e tecnológicas.
- m) Os cenários são desenvolvidos sem procedimentos estabelecidos, como por exemplo Delphi, análise de impacto cruzado (*cross impact analysis*) e matrizes de probabilidades/difusão (*probability/diffusion matrices*) menos de 25% usam consultores externos e há muito pouco uso de computadores.
- n) O envolvimento dos *managers* é positivamente relacionado com o sucesso da ACA.
- o) Menor flexibilidade a curto prazo.

2.2. Técnicas

As técnicas utilizadas para a construção de cenários , quando repousam em informações quantificáveis, são de uso muito difícil, devido primeiro à quantidade de variáveis envolvidas, e segundo pela dificuldade ou mesmo impossibilidade de quantificar a maior parte das variáveis.

As técnicas deveriam assim tender para a utilização de pessoas, cuja capacidade de processar e integrar informações as façam capazes de emitir *educated guesses* (palpites qualificados). A consolidação de vários "palpites qualificados" poderia definir áreas de concordância e convergência e áreas de discordância. O aparecimento de concordâncias e convergências entre *experts*, teoricamente, reduziria a incerteza e a *spread* entre os cenários, facilitando o trabalho de descrição dos cenários.

O método mais rápido e bastante utilizado de se obter isto é o das reuniões.

O problema das reuniões, além da inevitável (e mesmo em alguns casos aconselhável) dispersão, é que quando um *expert* é mais qualificado ou reputado que os demais, o efeito "halo" tende a aparecer. Os menos qualificados ou reputados colocam-se em torno das opiniões do "mais", ressaltando sua responsabilidade quanto a possíveis aferições e cobranças futuras, mais prováveis em opiniões independentes.

Por isto, desenvolveu-se a teoria Delphi, de aplicação bastante disseminada em exercícios de previsão..

2.1.1. A "Delphi Technique" ¹

A Delphi é reconhecida como uma das melhores técnicas

qualitativas de previsão. A expressão "Técnica Dêlfica" se inspira no oráculo de Delfos, dedicado a Apolo. Aplicada, inicialmente, a eventos tecnológicos, seu uso foi, aos poucos, sendo estendido para outras áreas. É largamente utilizada, sobretudo quando não existem dados históricos acerca do problema que se investiga, ou mais precisamente, quando faltam dados quantitativos a ele relacionados.

Seu objetivo básico é a obtenção de um consenso não necessariamente unânime, entre especialistas de determinada área de conhecimento. Se o problema básico é interdisciplinar, o painel dêlfico pode ser também interdisciplinar. Este consenso tem como ponto ótimo a mediana, enquanto que a solução quase ótima é representada pelo intervalo interquartilico.

O modelo clássico da Delphi Technique é marcado por três características básicas:

- I. Anonimato: seus participantes não se intercomunicam durante a realização do painel, para que a opinião de um não influencie a do outro participante;
- II. Iteração com Feedback controlado: iterativa em virtude de vários *rounds* propiciando interação através das respostas do grupo (estatísticas e/ou verbais - no caso de dissidências) o painel pode desviar-se dos pontos nucleares do problema. Por isso, o feedback é controlado, vale dizer, o pesquisador fornece aos participantes somente aquilo que se refere às metas e objetivos de seu estudo;
- III. Resposta estatística do grupo: o produto final do painel deverá ser uma previsão que contenha o ponto de vista da maioria. Não obstante, pode haver um resultado também minoritário, se a minoria tem firme convicção acerca do(s) tema(s).

O número de *nounds* dependerá de variáveis, dentre outras, que abrangem desde o custo do painel até o tempo de que dispõe o pesquisador. O número de especialistas pode variar de um pequeno grupo (a 1ª foi feita com 7) até um grupo numeroso de pessoas, dependendo do tipo de problema(s) e de outras variáveis.

As variáveis da técnica delfica podem implicar em eliminação de uma ou mais características ou em criação de procedimentos diferentes mediante a conservação das características básicas.

O método delfico não visa, pelo que se observou acima, pressionar os participantes para a adoção de previsões unânimes. Coexiste, assim, com dissidências, quando elas são oriundas de uma plataforma de convicção da qual o participante não abdica.

Nem todas as implicações psicológicas da técnica são óbvias. Desta forma, interferem no processo premunitório tanto o conformismo com a opinião predominante, até a falta de disposição psicofísica para justificar a dissidência. Às vezes, até a falta de tempo material decide o dilema convergência/divergência.

A pressão das medidas estatísticas é ponderável, apesar de a técnica pretender ser eminentemente qualitativa. O aspecto qualitativo parece repousar sobre o evento que se observa de início, vale dizer, a inexistência de dados históricos quantitativos sobre o tema em questão.

A validade da técnica é mais reconhecida de forma teórica do que através de evidência empírica. Quanto a este ponto, os autores consultados estão de acordo: há necessidade de mais pesquisa para avaliar a previsão das previsões delficas. Não obstante a restrição, a técnica é reconhecidamente superior aos métodos convencionais de utilização de grupos, quer para solução de problemas, quer para a realização de previsões, porque elimina a pressão social e outros aspectos do comportamento dos grupos pequenos (liderança emergencial, efeito de halo, etc.).

Quanto aos dissidentes, Wheelwright & Makridakis (1973) citando Helmer (co-inventor da Delphi)² registram: o efeito de colocar o ônus da justificativa das respostas relativamente extremas, sobre os respondentes, tem o efeito de fazer com que os que não têm convicções firmes desloquem suas estimativas para as proximidades da mediana, enquanto os que sentem que têm um bom argumento para a opinião dissidente tendem a manter sua(s) estimativa(s) original(is) e defendê-la(s).

Segundo a praxe da Delphi clássica o primeiro *round* é composto de questões totalmente abertas.

3 - METODOLOGIA UTILIZADA

Para o objetivo do trabalho que nos propusemos, descrição de cenários alternativos para o negócio de seguros no Brasil, a maior parte dos problemas não se encaixam nos habitualmente tratados pela Delphi. Em grande número de variáveis não se pode fixar acontecimentos, possíveis datas de ocorrência ou probabilidades confiáveis de ocorrência.

Resolvemos então desenvolver um modelo adaptado da Delphi que atendesse às características mais "abertas" do nosso trabalho.

Inicialmente seria aplicado um questionário extenso e parcialmente aberto a dirigentes do grupo, e ao próprio pesquisador, visando determinar as questões de maior relevância para a análise do futuro do grupo (empresa), e chegar a questionários que combinassem a visão do pesquisador com a dos dirigentes.

Imaginamos, para a construção dos cenários, um encadeamento como ilustrado na figura 1. Para isto, dividimos os *experts* a serem questionados em 4 grupos, e o trabalho em 4 etapas correspondentes a cada grupo.

1ª etapa - 1º grupo - diretores da Companhia.

2ª etapa - 2º grupo - economistas.

3ª etapa - 3º grupo - cientistas sociais

4ª etapa - 4º grupo - os dirigentes máximos da companhia, no caso membros do Conselho de Administração. Estes, pela sua posição e sucesso até hoje, indicam uma alta capacidade integrativa de informações, útil ao desenho dos cenários. Como dirigem a empresa de acordo com sua visão pessoal, as entrevistas dariam uma medida da divergência entre o caminho atual da empresa, e aquele que a consolidação da opinião dos *experts* indicará.

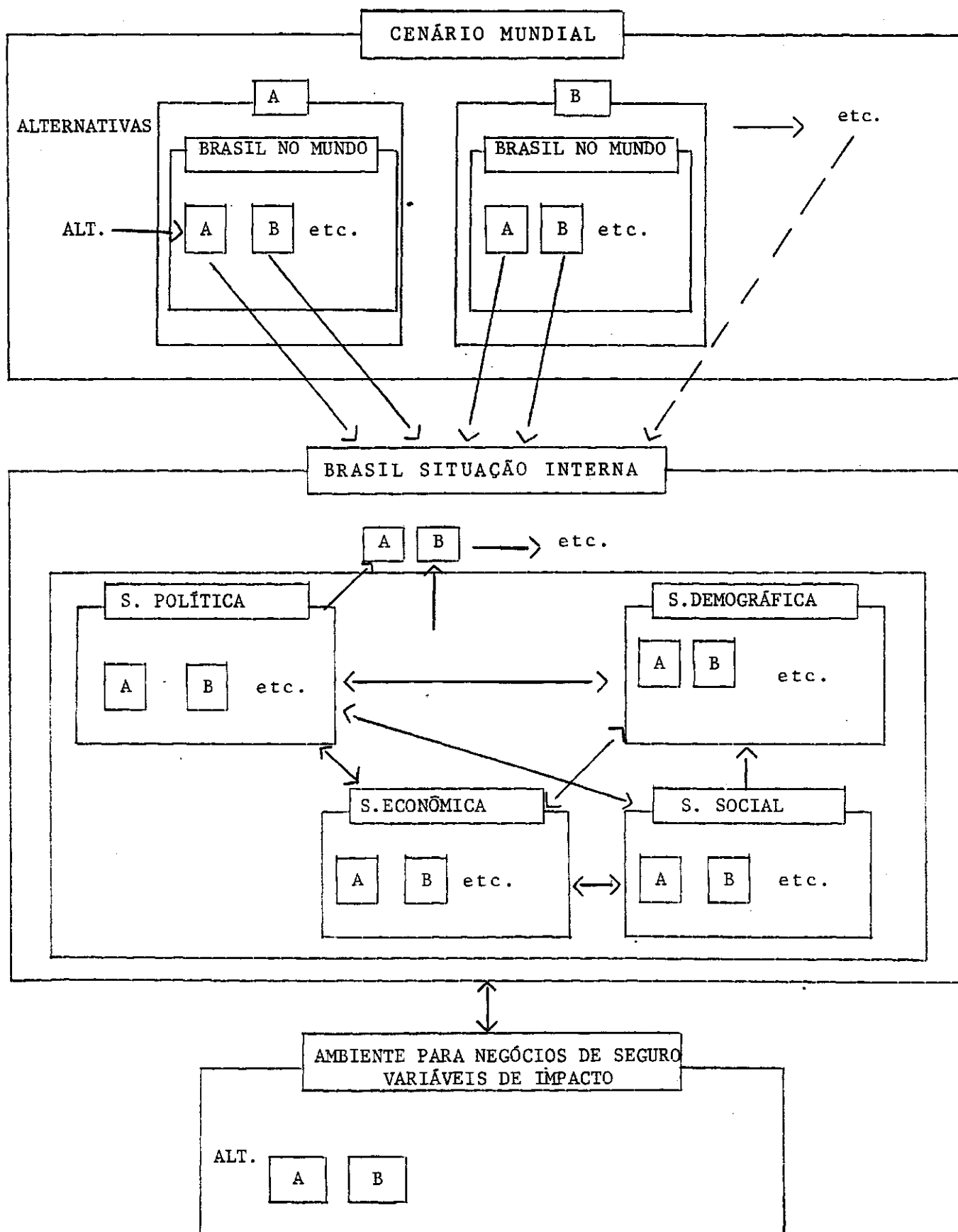


Figura 1
Modelo Delphi B

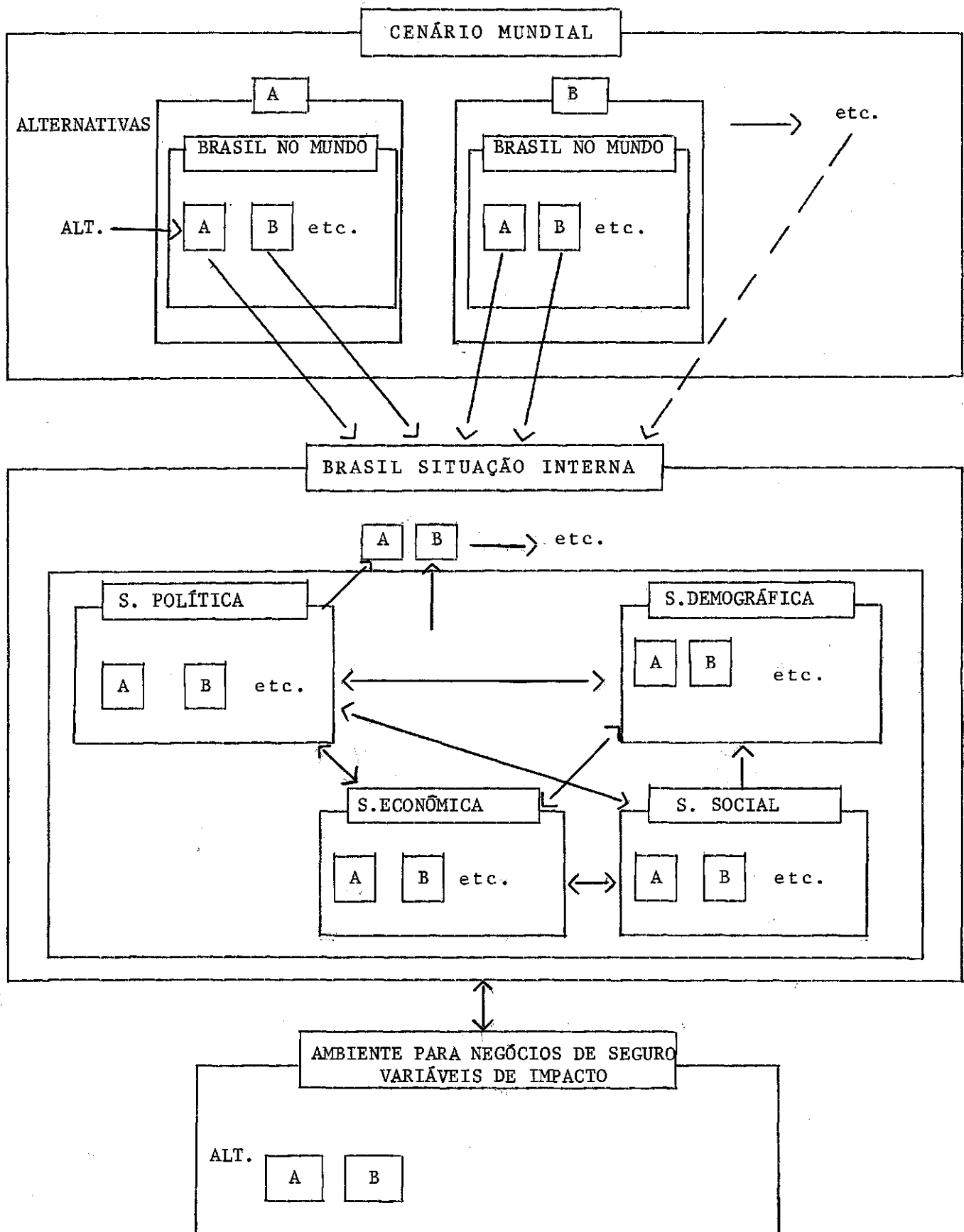


Figura 1
Modelo Delphi B

Devido a complexidade do modelo inicial, Figura 1, resolvemos aproximar o problema gradativamente, numa técnica que podemos chamar de "tateamento", e ir definindo as interações e as definições das variáveis de impacto à proporção que as informações fossem surgindo pela boca dos *experts*. Com isto, criamos um modelo, que chamamos de Delphi B.

3.1. Escolha dos Participantes

O analista foi escolhido pela direção da empresa.

O diretor=superintendente "descobriu" o autor através do livro escrito por ele e convidou-o para uma conversa. Após esta conversa inicial houve um almoço com a presença de outro diretor, após o qual foi feita consulta ao autor se concordaria em fazer um trabalho de "construção de cenários" futuros para a empresa usar um seu planejamento estratégico. O autor aceitou e apresentou proposta e um roteiro do trabalho a ser realizado. Foi contratado após as habituais negociações de prazo e preço.

Antes de iniciar a tarefa, o roteiro da proposta sofreu pequenas modificações após 2 reuniões com os diretores do almoço. Um deles, ex-consultor, era bastante versado em técnicas de previsão e conhecedor da técnica Delphi, o outro, um experiente executivo com grande conhecimento de planejamento estratégico. Também antes do início, o analista teve uma entrevista com o *chairman* do grupo (como era conhecido) pessoa também experiente e competente na administração e dono de invejável cultura humanística.

Nesta reunião, além de fixar definitivamente as etapas, foi feita a lista dos entrevistados a serem convidados como mostramos a seguir.

3.2. Escolha dos Entrevistados

Os diretores da Companhia foram escolhidos pelo autor, coordenador do estudo e pelo diretor-superintendente da Cia. Foram escolhidos o próprio superintendente, o diretor comercial, o diretor regional de São Paulo e um diretor representante de grupo minoritário, importante na empresa.

A escolha do 4º grupo ficou reduzida ao *chairman*, de acordo com a opinião unânime dos diretores escolhidos, por considerarem que pela sua experiência e conhecimento da companhia o *chairman* era sem dúvida o *primo inter pares*.

O 2º e o 3º grupos foram escolhidos pelo *Chairman* e o diretor-superintendente com a participação do coordenador. A escolha foi feita considerando os aspectos acadêmicos e a experiência no mundo real dos candidatos.

Foram escolhidos entre os economistas:

- a) Economista "A" - Monetarista da escola de Chicago, dedicado a pesquisas e à vida acadêmica mas com clientela seleta de consultoria econômica.
- b) Economistas "B" e "C" - Ambos de difícil classificação em termos de Economia, ambos professores com larga experiência em consultoria e ambos ex-ministros do Governo do Brasil.

Entre os cientistas sociais procurou-se incluir um antropólogo, um sociólogo, um analista político e um estudioso dos processos de comunicação de massa e de formação de opinião pública.

A escolha recaiu sobre quatro pessoas, inicialmente, reduzidas a três pela polivalência dos escolhidos.

- a) Antropólogo, como será chamado. Professor, pesquisador e autor, atuando como palestrante em várias companhias que se interessavam por análise ambiental.
- b) Sociólogo e Cientista Político. Encontrou-se um professor e pesquisador, que se dedica às duas áreas combinando-as de forma a criar análises "sócio-políticas" que eram utilizadas por algumas grandes companhias e organizações sociais e políticas em suas análises ambientais. Será chamado de "cientista social A".
- c) O outro profissional escolhido é político militante, membro de órgão de cúpula do seu partido, analista de sucesso de comunicação e de formação de opinião, área em que se combinam a antropologia, a sociologia e a ciência política, e em que é autor de reputação. Será chamado de "cientista social B".

4 - O ANDAMENTO DO TRABALHO

A 1ª etapa constituiu-se na aplicação de um questionário preparado pelo analista aos quatro diretores da companhia que foram escolhidos.

O questionário foi dividido em três grupos de perguntas. O 1º para procurar determinar a visão dos diretores da situação da empresa, seus mercados, suas ameaças e oportunidades, seus concorrentes e sua cultura. O 2º para determinar a opinião dos mesmos diretores sobre o futuro da empresa, supondo-se um único cenário *coeteris paribus*, e o 3º para coletar as informações que os diretores achariam pertinentes para a formulação de cenários alternativos, e também para levantar cenários vislumbrados por eles.

O 3º grupo de perguntas foi utilizado como base para a elaboração dos questionários a serem aplicados nas etapas seguintes do trabalho.

Deixamos a definição das variáveis de impacto para mais tarde, devido ao conhecimento insuficiente do analista, e ao pouco volume de informações coligido até o momento.

Para a 2ª e 3ª etapas montamos um primeiro questionário dividido em 5 áreas:

1. Situação política do Brasil no mundo.
2. Situação política do Brasil.
3. Situação demográfica.
4. Situação social.
5. Situação econômica.

Todas visando conhecer a situação atual do Bra-
sil, com vista pelos entrevistados, e organizar os conhecimentos

dos entrevistados na área em que se questionava, para facilitar o seu trabalho de visualização dos cenários.

Em todos os questionários a parte final seria a descrição de cenários pelo entrevistado.

Os números dados aos questionários foram mantidos durante todo o andamento do trabalho.

Aplicamos aos entrevistados da 2ª etapa os questionários da área 3 e 5 já desenvolvidos e na parte 1 e 2 questionários-sumários ainda não adequados à etapa seguinte.

Já tínhamos aí a visão de algumas variáveis que poderiam se revestir da importância nas diversas situações como:

- Divisão do mundo em esferas de influência. Choques armados.
- Lags {
 - tecnológicos - inclusive em administração entre países desenvolvidos e o Brasil, país jovem com sistemas em formação e excessivamente(?) centralizados
 - políticos
 - sociais
 - educacionais
- Organização política & social.
- Estrutura e sistema econômico
- Índices demográficos
- Diferenças culturais e flexibilidade cultural para aceitação de "modelos" importados e de mudanças nas áreas dos questionários e no nível do ambiente de negócios (função das respostas da 1ª etapa).

- Atuação do Governo
- Atuação dos conglomerados financeiros

e as utilizamos na confecção dos questionários.

Fizemos, durante a primeira entrevista desta etapa, com o Economista "B", reconhecidamente dotado de grande visão abrangente, algumas adaptações no questionário, e sempre que ele o desejou, deixamos que se estendesse ou divagasse em torno das perguntas, sempre visando melhorar a visão do analista e enriquecer o modelo.

Com os outros dois entrevistados fizemos o mesmo, embora provavelmente, por características pessoais, ambos tenham respondido de forma bem mais lacônica às perguntas.

Os questionários foram revistos e consolidados obtendo-se concordâncias e discordâncias que comentamos no texto do questionário consolidado.

Em função das respostas e comentários dos entrevistados expandimos os questionários dos itens 1 e 2, os quais juntamente com o 3, e uma primeira aproximação do 4 foram aplicados ao 1º entrevistado da 3a. etapa, cientista social "A".

Como o "cientista social "B" é também político atuante, na sua entrevista utilizamos também a parte 2 para superposição com a do "cientista social A".

A consolidação da 3a. etapa foi extremamente difícil, mas várias concordâncias e semelhanças de visão vieram facilitar o trabalho. Desta 1a. consolidação definimos algumas variáveis de impacto que serviram de base à formulação do questionário da 4a. etapa. O resultado da aplicação deste questionário seria a obtenção dos cenários mais relevantes para a empresa, hoje, que são os existentes na mente do seu *chairman*.

Dividimos o seu questionário em grupos já refletindo a quase determinação das variáveis de impacto.

1. Cenário mundial e seus reflexos no Brasil.
2. Situação interna do Brasil (econômica, política e social, já com visão integrada).
3. Situação do "Nicho" empresarial e do negócio de seguros.
4. Cenários.

Apresentamos o trabalho final obtido da consolidação por etapas na forma de dois cenários básicos, com modificações, um otimista e um pessimista (na visão empresarial), e da lista das concordâncias e discordâncias mais relevantes.

O trabalho final foi entregue a todos os participantes e aos demais diretores da empresa visando obter pela crítica e colaboração dos diretores leitores estender e enriquecer os cenários. Só então, a empresa poderia ter o produto final do presente trabalho, cenários alternativos para uso da empresa, em seu planejamento estratégico. Na apresentação para os diretores, diferentemente do que fazemos agora, utilizamos um formato em que inicialmente apresentamos o que chamamos então, e no texto atual, produto final, ou seja, os cenários resumidos. Após isso, a descrição do trabalho e a metodologia e em seguida as consolidações das respostas de cada etapa.

5 - RESULTADOS

A elaboração de cenários alternativos apresenta dificuldades cognitivas apreciáveis.

O número de variáveis envolvidas, a complexidade de algumas, as diversas colorações ideológicas das opiniões dos entrevistados, exigem uma capacidade de síntese acima da de um analista.

De outro lado, a sintetização de todos os aspectos do cenário provavelmente esconderia alguns *insights* preciosos dos entrevistados, que a capacidade limitada de percepção e cognição do analista poderia excluir.

Por isto, dentro da técnica, a síntese foi feita sob o prisma das variáveis de impacto escolhidas pelo analista, e após esta, apresentadas algumas conclusões, que representam o ponto de vista da teoria, hoje em voga, sobre planejamento estratégico.

Foi recomendado aos dirigentes da empresa que para utilização do trabalho lessem antes das conclusões do analista as consolidações das respostas nas três fases, o que permitiria a eles suas próprias integrações. Depois devem ler as respostas do *chairman* (na 4ª fase) e aí então o resumo das conclusões do analista.

5.1. Resultados até o fim da 3ª fase

Escolhemos como VARIÁVEIS DE IMPACTO:

- a) Atuação do governo como regulador do mercado
- b) Atuação do *lobby* dos conglomerados
- c) Atuação dos conglomerados no mercado segurador
- d) Situação econômica nacional
- e) Situação política

d) e e) influenciadas pela situação social

Consolidação das opiniões quanto às variáveis listadas:

a), b) e c) - A mediana das opiniões, até a 3ª fase, é de que o governo deverá, ou não reduzir sua atuação ditatorial ou reduzir gradativamente, no caso de tudo correr na melhor das maneiras, no caminho de uma verdadeira democratização.

Nas hipóteses pessimistas ocorrerá ou destruição do "nicho" capitalista e nacionalização geral, ou na visão de um dos entrevistados uma hipótese de desnacionalização "total" da economia.

b) e c) - Na mediana sua situação deverá permanecer com poucas alterações do quadro atual.

d) - Situação econômica nacional-

Deverá se manter nos próximos meses no estado crítico em que se encontra dependendo o futuro de:

- i) Reorganização do sistema monetário internacional
- ii) Renegociação da situação externa brasileira
- iii) Planejamento e execução de planos inteligentes.

Há uma hipótese favorável de retomada de desenvolvimento em 3 a 5 anos ainda com inflação e uma (são várias com um pouco de "licença poética" podemos considerá-la uma) de alguns anos de penúria e esfacelamento econômico e prováveis consequências políticas.

Os analistas sociais acrescentam aos três itens dos economistas um 4º:

- iv) Novo pacto social.

Os analistas sociais emprestam ao povo brasileiro uma grande paciência e tolerância, opinião que mantêm mesmo na hipótese pessimista (não sei se o é para eles), de esfacelamento do atual "nicho" capitalista.

e) Situação política

Na mediana, com grandes variações quanto ao problema do presidencialismo x parlamentarismo, há uma hipótese otimista decorrente de um novo pacto social, (item iv em d) acima em que não haverá obstáculos políticos e sociais à retomada do desenvolvimento.

Nas hipóteses pessimistas (como vimos na análise da 3ª etapa) o Antropólogo é otimista, decorrência de sua visão da cultura brasileira não permitir radicalismos. O Cientista social B é pessimista apenas em relação ao "nicho" capitalista.

O Cientista social A não tem esta opinião e, na sua hipótese pessimista, prevê o fim da tolerância, e pacto da massa com parte do poder repressivo (oficialidade jovem) gerando um "comunismo militar" tipo etiópico.

5.2. Conclusões da Análise (Até a 3ª Etapa)

A consolidação das diversas visões leva ao equilíbrio entre as hipóteses mais e menos otimistas, a catástrofe e o agradável quase se equivalendo em probabilidades.

Esta situação recomenda estratégias mínimax de decisão, já que as ~~max-max~~ envolveriam riscos muito elevados para pay-offs, que, pela posição da empresa, não remunerariam os riscos de forma compatível.

A estratégia minimax consiste em decidir pelas alternativas que, se não funcionarem como antecipado, acarretam o mínimo prejuízo.

As previsões concordantes de que em qualquer hipótese, não deve haver, a médio prazo, uma redução significativa do centralismo, da estatização do poder da classe hoje dominante e dos conglomerados e seus *lobbys*, recomendam estratégias fabianas (não confrontação com o inimigo mais poderoso), que, no caso em pauta, seriam representadas por segmentação do mercado e concentração em segmentos, onde o grupo tenha vantagens competitivas.

Pelas opiniões, também bastante concordantes, dos entrevistados da 1ª Fase (diretores da companhia), considerando os fatores de força e fraqueza do grupo segurador e seus concorrentes, a empresa deverá adotar estratégia semelhante, para as seguradoras, a de um "banco especializado", como no setor bancário vem fazendo o City e o Bozzano Simonsen com grande sucesso.

5.3. Comparação com os Resultados da 4.ª Etapa

Em função das respostas, as conclusões da 3ª etapa são válidas, exceto nas decorrentes das discordâncias significativas (que poderiam justificar um retorno):

1. Com o aspecto mundial

a) O *chairman* acha que não haverá guerra entre EUA e Rússia .
O Cientista social "A" acha que sim.

b) O *chairman* dá relevância aos reflexos da política interna americana no Brasil;

O Cientista social "A" não tocou no assunto;

embora ambos concordem na independência continuada da política externa brasileira.

c) Os cenários, após 89, dos entrevistados (apesar da recusa de alguns a responder umas perguntas), tende ao otimismo.

O *Chairman* prevê pendulação para a crise se os E.U.A. se inclinar para os Democratas.

2. No cenário nacional

Os entrevistados todos à exceção do *chairman* consideraram a posição dos conglomerados como de difícil modificação.

O *chairman* prevê seu enfraquecimento e eventual fracasso.

3. Cenários

Concordância parcial (quase total com o cientista social A) de que haverá dois cenários: um não exatamente como um empresário de visão desejaria, mas a caminho disto; e outro de destruição do "nicho" capitalista.

5.4. Conclusão Final do Analista

As conclusões para até a Etapa 3 são válidas para o *chairman*, exceto no que se refere à diminuição da força dos conglomerados e seu *lobby*. Esta divergência é significativa porque a diminuição esperada apenas pelo *chairman* poderá trazer à empresa negócios oriundos do governo, pela modificação de regras entre as quais a do sorteio, que poderia significar, para este segmento do mercado, uma estratégia de envolver maiores recursos e de assumir maiores riscos pela confrontação direta do inimigo diferentemente do recomendado em 3.2.

ANEXO I

Consolidação das Respostas e Questionários

DESCRIÇÃO DAS ETAPAS

As etapas serão apresentadas através da Consolidação das Respostas e Questionários seguida das conclusões baseadas nesta consolidação.

Serão apresentadas as respostas dos participantes, algumas com comentários do analista, usando o questionário aplicado. Assim atingiu-se uma maior densidade de informação. Serve então o Anexo I para mostrar os questionários, as respostas obtidas além de, em alguns casos, comentários sobre a consolidação.

1ª ETAPA - Descrição

A 1ª etapa constituiu-se na aplicação de um questionário preparado pelo analista aos quatro diretores da companhia es colhidos.

O questionário foi dividido em três grupos de perguntas. O 1º para procurar determinar a visão dos diretores da situação da empresa, seus mercados, suas ameaças e oportunidades, seus concorrentes e sua cultura; o 2º para determinar a opinião dos mesmos diretores sobre o futuro da empresa supondo-se um único cenário *coeteris paribus*; e o 3º para coletar as informações que os diretores achariam pertinentes para a formulação de cenários alternativos e também para levantar cenários vislumbrados por eles.

O 3º grupo de perguntas foi utilizado como base para a elaboração dos questionários a serem aplicados nas etapas seguintes do trabalho.

A consolidação das respostas está no Anexo I.

2ª ETAPA - Descrição

A 2ª etapa constituiu-se na aplicação de um questionário, predominantemente econômico nas dúvidas perplexidades e sugestões dos respondentes da 1ª etapa ao qual acrescentamos perguntas sobre a posição do Brasil no mundo e sobre o ramo de seguros.

Foram entrevistados os três economistas escolhidos pela diretoria da empresa e pelo analista.

O economista da escola de Chicago além de trazer um enfoque diferente dos outros dois faria, na minha opinião, uma análise sem os "bias" dos outros dois, ex-ministros e portanto possíveis formuladores e mesmo executores de políticas econômicas nacionais ainda em uso.

As respostas, como na 1ª fase, foram reunidas em cada pergunta sem identificação do respondente, procurando achar convergências e definir as divergências máximas entre as quais deverão se situar os cenários alternativos.

A consolidação das respostas está no Anexo II.

COMENTÁRIOS DO ANALISTA

Devido à disponibilidade reduzida de tempo dos entrevistados, concentramos os questionários nos aspectos econômicos e acrescentamos algumas perguntas destinadas a enfocar a posição da economia brasileira no mundo, a situação internacional naquilo que possa exercer influência significativa em nossa economia, e a esclarecer a visão política do entrevistado sobretudo por serem dois deles participantes ativos do processo político nacional.

CENÁRIO INTERNACIONAL

Os respondentes criaram um único cenário predominante para os itens seguintes:

- Economia brasileira - continuará aberta
- Lag Tecnológico em relação à Europa de médio a grande em relação aos E.U.A. - grande em relação ao Japão - grande
- Sistema financeiro internacional - em crise até 89 saindo dela então, através de reforço dos organismos internacionais ou sua reorganização.
- Possíveis acordos internacionais de fornecedores de matérias-primas.
- Moratória negociada dos países devedores.
- O papel da Suíça e dos "paraísos fiscais" não se alterará.
- O "efeito demonstração" e a "revolução das expectativas crescentes" são importantes (o que desqualifica cenários baseados em excessivo controle do consumo e na expectativa de docilidade das populações).
- Haverá grande progresso tecnológico e seus efeitos não são visualizados pelos entrevistados.

VARIAÇÕES

- OPEP significativa com menos força (2 hipóteses consideradas rutura e o oposto-reforço do cartel).
- Mercantilização do mundo variando de não a sim.

- Cenários alternativos para economias significativas respondidos apenas para os próximos 2 ou 3 anos.

CRESCIMENTO DAS ECONOMIAS

	Maior %	Menor %
JAPÃO	5	3
EUA	3,5	0,5
EUROPA	3	0

Os cenários resultantes são predominantemente otimistas. Considerando na pior hipótese uma estagnação ou pequeno crescimento para os EUA e Europa e em qualquer hipótese crescimento para o Japão.

BRASIL

Situação Demográfica

- Continuará o crescimento elevado de população (2 a 2,5% a.a.)
- Continuará o deslocamento para as cidades com pequena influência contrária das novas fronteiras.

Situação Econômica

- Dois cenários: um médio e um pessimista. O otimista em função de respostas a outros quesitos se confunde com o médio, e as diferenças (para melhor) são de pouca probabilidade na opinião dos respondentes.
- Um dos entrevistados só tem cenário médio e otimista não considerando a hipótese pessimista viável.

Médio - Considera a situação internacional melhorando, com reflexos favoráveis sobre o Brasil. Desvalorização acentuada do cruzeiro. Inflação em torno de 100% ou próximo, em 84, com melhora não definida depois.

- Estagflação ainda algum tempo.
- Crescimento do P.I.B. 1 a 2%, crescendo depois.
- Queda dos níveis salariais reais, sem melhoria na distribuição de renda.
- Diminuição do déficit interno.
- Dívida externa de 100 bilhões caindo depois.
- Exportação na faixa de 24 a 30 bilhões de dólares.
- Importação na faixa de 17 a 27.
- A participação do estado na economia, em qualquer hipótese, se mantém ou diminui pouco.
- A situação dos estados e municípios igual (um entrevistado previu melhora).
- Continuidade do problema de desemprego.
- Insuficiência nos investimentos de infra-estrutura.
- Nacionalismo tecnológico.
- Aumento do *gap*.
- Deficiências de energia, educação e saúde pública continuam.
- Concordância em continuidade da crise financeira mundial e no fortalecimento ou reorganização do sistema monetário mundial.

Pessimista - Considera uma negociação desvantajosa ou moratória unilateral, com os reflexos negativos disto para o Brasil.

- Isolamento internacional, nacionalismo e desastre econômico.
- Inflação de cerca de 200%.

- Decrescimento do P.I.B. de 1 a 4%
- Salários caindo. Distribuição de renda pior.
- Balanço comercial negativo de 3 a 16 bilhões de dólares.
- *Déficit* interno maior.
- Provável alteração do quadro político.

3ª ETAPA - Descrição

Constituiu-se em levantar cenários para a situação política e social do Brasil.

Foram entrevistados o antropólogo e os cientistas sociais "A" e "B".

As respostas do Cientista Social "B" político atuante foram superpostas às do Cientista Social "A".

Como o Cientista Social "B" também é analista de comunicações e analisar comunicações envolve semiologia e linguística, muito entrelaçadas com a cultura onde são observados, utilizamos suas respostas para superpor com as do antropólogo.

Temos, assim, duas consolidações: uma da situação política, outra da social.

Os questionários foram desenvolvidos a partir das sugestões da 1ª fase, um pouco modificados pelo analista e pelos próprios entrevistados, a quem, nas entrevistas, procuramos não cingir exageradamente ao roteiro preparado.

Há uma certa superposição entre a Parte I respondida pelo Cientista Social "A" e a respondida pelos economistas, que será apresentada com comentários do analista com consolidação parcial.

SITUAÇÃO POLÍTICA - COMENTÁRIOS DO ANALISTA

Pela visão dos dois cientistas sociais a situação política nacional dependerá muito da forma em que for conduzido o processo sucessório, sem grande ênfase quanto aos problemas econômicos. Ambos parecem achar controlável e contornável a situação econômica como um todo, dando destaque aos aspectos distributivos nos quais se encontra, segundo os entrevistados, o aspecto crucial para o futuro político do país.

Na opinião dos entrevistados:

Se se conseguir desenhar um novo pacto social, que atenda melhor as necessidades das faixas menos favorecidas, o país tenderá a uma situação de estabilidade e progresso a caminho de uma democracia social.

Não se cumprindo isto, a marginalização econômica das massas desestabilizará o regime, provocando reações que, para o Cientista Social "B", levarão o país, a uma desnacionalização e fragmentação, e, para o Cientista Social "A", a um comunismo militar etiópico.

Ambos os analistas consideram, portanto, o momento atual como decisivo para o futuro político do país, devendo os acontecimentos dos próximos 6 a 12 meses influírem no futuro do país, a médio e longo prazo, de forma significativa.

SITUAÇÃO POLÍTICA - SUMÁRIO DOS CENÁRIOS

Otimista

Cenário a curto prazo (só Cientista Social "A")

Provável alteração do processo sucessório com boas probabilidades de aparecimento de candidato de conciliação vindo de

fora do PDS (Tancredo); probabilidade de parlamentarismo (Tancredo 1º Ministro).

Médio prazo (concordância na visão geral)

Democratização crescente do país com evolução social com novo pacto social, melhor distribuição de renda, redução das tensões internas. Democracia social.

Prob.média 0.55

Pessimista

Discordância no médio prazo.

Cientista Social "A"

Curto prazo

Desestabilização

Médio prazo

Comunismo militar tipo etiópico

Prob.média 0.40

Cientista Social "B"

Curto prazo

Desestabilização

Médio prazo

Democratização da economia, crescimento do *gap*, fragmentação interna

Prob.média 0.45

SITUAÇÃO SOCIAL - COMENTÁRIOS DO ANALISTA

Foram superpostas as respostas do Cientista Social "B" e do Antropólogo e parcialmente as do Cientista Social "A".

O questionário com a consolidação está no Anexo III.

Há sensíveis discordâncias.

Os cenários do Antropólogo são enfocados pelo lado social. De todos os entrevistados foi o único pessimista, seu cenário otimista tem Prob.03 e o pessimista 0.7, porém em ambos não prevê desestabilização, no pessimista haveria agravamento da injustiça social, mas o mesmo sistema.

O seu cenário pessimista tem o potencial de gerar o cenário pessimista do Cientista Social "A" no caso de ocorrer coalisão da grande massa submissa, com parte do sistema repressor, ou seja, a oficialidade não superior do Exército, gerando condições semelhantes ao modelo etiópico.

A composição dos diversos cenários será um trabalho de montagem difícil.

O coordenador foi incluído nesta etapa como respondente e considerou que há uma variável de impacto não considerada pelos outros entrevistados que é a divisão política do mundo, que pode determinar pressões externas não militares (com mais probabilidade política, mas que podem incluir localização de bases no Brasil) alterando as condições internas e as probabilidades dos diversos cenários. O Cientista Social "A", o único além do coordenador ouvido em certos aspectos da política mundial, não considerou significativos os efeitos da situação mundial sobre o Brasil.

POSIÇÃO POLÍTICA DO BRASIL NO MUNDO E CENÁRIO POLÍTICO MUNDIAL

COMENTÁRIOS DO ANALISTA

Respostas apenas do Cientista Social "A"

- . Prevê guerra total EUA X URSS. Prevê nesta década conflito limitado entre os dois.
- . Prevê recrudescimento de crise na América Central e continuidade de do choque no Oriente Médio desfavorável a Israel.
- . Cenário de probabilidade maior é o de confrontação, com cenário alternativo de neutralização geral da Europa, ficando EUA e URSS sozinhos na confrontação.
- . Tendência política européia - social democracia.
- . O Brasil deverá permanecer no 3º mundo até o fim do século, sem função de liderança.
- . Acha pouco provável intervenção externa na América do Sul, mas com potencial no norte da América do Sul.
- . Não prevê "socialização" da América Latina, nem alinhamento com os soviéticos com exceção da América Central, Bolívia e Paraguai (Post Strossner) que serão socialistas neutros, tipo Yugoslávia.

SUPERPOSIÇÃO COM OS ECONOMISTAS

Concordância com os economistas na persistência da crise internacional até 85 e num cenário que prevê reforço dos organismos financeiros internacionais e o controle da situação por estes, com melhoria para os países do 3º mundo.

- (x) Considera OPEP enfraquecida no futuro.
- (x) Mercantilização do mundo a curto prazo.
- (x) Vários países em moratória inclusive Brasil.
- (x) Não deu valores para as economias desenvolvidas.

Considerou taxas de crescimento moderadas.

Papel da Suíça e dos paraísos fiscais permanece (com importância modesta)

- (y) O efeito demonstração e "revolução das expectativas crescentes" importantes mas prevê moderação de demanda.
- (y) Grande progresso tecnológico e científico com efeitos favoráveis a médio prazo.
- (y) Lag tecnológico do Brasil aumenta até 89 diminuindo daí para frente com redução de dependência.
- (y) O Brasil procurará se manter economia aberta mas talvez tente fechar pela rutura a curto prazo do sistema financeiro internacional.

SITUAÇÃO DEMOGRÁFICA

Discorda dos economistas prevendo dramáticas reduções na taxa de natalidade após 84, prevê política nacional de controle voluntário de natalidade.

4ª ETAPA

As respostas do *Chairman* foram incorporadas à consolidação geral que serviu de base às conclusões apresentadas em II. O questionário aplicado e as respostas estão no Anexo IV.

ANEXO II

QUESTIONÁRIO - 1ª Etapa

GRUPO 1 DE PERGUNTAS

1/1. QUAIS AS COMPANHIAS DO GRUPO PARA AS QUAIS SE DEVE FAZER PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO?

(1 conjunto para cada Cia.
e 1 para o grupo)

Empresa mãe.....(4)
Para as coligadas.....(1)
Previdência privada.....(1)
Global.....(1)
Começar com a *holding*.....(1)
Se não tem futuro, outro negócio.....(1)

1/2. QUAIS SÃO OS NEGÓCIOS EM QUE OPERAM ESTAS COMPANHIAS?

Seguros (4)

Seguros de ramos elementares

Seguros de pessoas

Previdência privada (só no papel)

Vida

Não vida

Seguro saúde

Seguro total

Imobiliários

Indústria Petroquímica

COBAT

1/3. QUAL A VISÃO DA "CULTURA" DESSAS COMPANHIAS?

No meio de uma mudança.

Iniciada três anos atrás

Profissionalismo x carismática - conflito de profissionalização

Tradicionalismo e inércia dificultam mudanças

Mudança é urgente; cultura não notou

Mentalidade de funcionários públicos

Burocrática muito desatualizada, sem visão global, sem conscientização da importância do lucro.

Tradicional pouco profissionalizada

Não usa técnicas modernas. Não tem (f) marketing

Contabilidade não gerencial

Localização errada (50% São Paulo — São Paulo)

Administração centralizada

Tecnicamente competente (Relativamente)

Tradicional, sólida, séria

Saída de técnicos antigos

Novo sócio

Primeiro balanço negativo - perda de posição

Exposição ao treinamento gerencial levou a dúvidas

Processamento eletrônico com resistência e mal implantado

Vulnerável a poucos clientes que representam muito volume

Seguro de pessoas agora importante - exige mais venda técnica.

1/4. QUAL A POSIÇÃO COMPETITIVA DESSA(S) COMPANHIA(S) E SEUS CONCORRENTES?

		Cias. ligadas a banco
DOMINA SEU MERCADO	CIA	CONCORRENTE+IMPORTANTE
Boa	(2) entre as ind. (2)	A(4); B(4); C(1); D(2); E(1).
Média	(2) geral (2)	
Fraca		

1/5. QUE ACONTECIMENTOS INTERNOS MELHORARIAM A CAPACIDADE COMPETITIVA DAS EMPRESAS?

ACONTECIMENTOS	DIFICULDADE OU PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIAS	PRINCIPAL OBSTACULO
(c) Controle dos custos	difícil	(a) Art.21. pelo voto (2)
(c) Sensibilidade a custos e despesas		(d) falta de visão pelo mgt de objetivos e metas e "força motriz da empresa (forças x decisão)"
(f) Concentração dos <i>brains</i> em três áreas: Mkt, Fin. e Mgt.	razoável	(a) estrutura de comando
(c) Redução Custos	razoável	estrutura de poder
Esquemas de <i>lobbying</i> para mudar "regras do jogo".	fácil	E caro
(d) Fazer Cia. <i>joint venture</i> para P&D	difícil	
(a) Mudar cultura para profissional (D.O. otimização de R.H.) <i>business minded</i>	difícil	A própria cultura
(a) Funções mais especializadas Melhor adequação de recursos humanos	difícil	Cultura
(b) Sistema de inf.int.& ext. - mais ágil e adequado	meio difícil - lento (e)	
(a) Sair de familiar para profissional	fácil	Sr. "R"
(b) Implantar certo a <u>com</u> putação	difícil <i>timing</i>	(e) E caro (falta de recursos)
(f) Refazer quadros técnicos	difícil-lento	Não há universidades para securitários - caro
(f) Adm.fiduciária adequada à operacional	difícil	(d) Falta de definição estratégica

1/6. QUE ACONTECIMENTOS EXTERNOS MELHORARIAM A CAPACIDADE COMPETITIVA DAS EMPRESAS?

ACONTECIMENTOS	DIFICULDADE OU PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	PRINCIPAL OBSTÁCULO
(a) novas regras do jogo 3	difícil (no próximo governo se apoiarmos o vencedor)	(a) <i>lobbying</i> bancos(2) <i>lobbying</i> dos bancos e concorrente A (1)
(b) retirada dos bancos organização (melhor) das autoridades diminuição da inflação	? ? problema pequeno	Tendência estatizante do governo IRB Moralidade pública Taxa de natalidade Incompetência administrativa
(b) Economia em desenvolvimento	problema pequeno	
(a) Mudança permanente no sistema financeiro	difícil	Visão "suicida" dos bancos
(b) Estagflação — desenv. boa		Classe que está no poder
(a) Mudança política, fiscal e salarial	boa	
(a) conglomerado financeiro (mudança)	boa	(a) <i>lobbying</i> dos conglomerados
+ Alteração proc. cultural e educacional (etilismo)	boa	Recursos
Política de desenvolvimento setorial (reservas → Bolsa)	boa	Concorrente A
(a) Sorteio mudado	boa	Concorrente A
(a) Mudança critério resseguros	boa	Concorrente A
Democratização do país		

GRUPO 2 DE PERGUNTAS

2/1. QUAL SERIA O ESTADO OU SITUAÇÃO DA COMPANHIA NOS ANOS INDICADOS (DOS PONTOS DE VISTA INDICADOS)?

DAQUI A	ANOS	VENDAS	LUCRATIVIDADE	POSIÇÃO RELATIVA NO MERCADO (Faixa e Classificação)
1	1984			
5	1989			
10 anos	1994			
1	1984	crescer menor estável para ↓ melhor	manter maior baixa p/prejuízo melhorando	manter(2) menor cai
5	1989	perda relativa igual a 84 queda melhor	perda igual queda mas pode crescer melhor	perda menor que 84 queda manter
10	1994	pior (2) ? estável	pior(2) ? estável	pior (2) ? estável

2/3. QUAIS SÃO OS PONTOS FORTES DA COMPANHIA?

Internos	Externos
Não conhece	Imagem (4)
Grupo de dirigente/com potencial	(c) Seriedade
(a) Investimentos adm. implantados	Tradição
(b) Projetos de desenvolvimento em andamento	Apoio dos corretores (independentes)
Diretoria de alto nível	Cia. independente (b)
(a) <i>Factory mutual</i>	Posição no <i>ranking</i> (b)
Divisão em dois segmentos com gerência própria	A maior independente (b)
(?) Junção área técnica & operações	(c) Boa pagadora
(c) Depº de Eng. de Seguros	
(b) Estar absorvendo conceitos <u>moder</u> nos de gerência	

2/2. QUAL SERIA O ESTADO (OU PERFORMANCE) QUE VOCÊ GOSTARIA QUE ACONTECESSE?

	VENDAS	LUCRATIVIDADE	POSIÇÃO NO MERCADO
1984	+ 10% vol.real	manter	manter (3)
	menor	maior (2)	melhor
	igual	muito maior	
	muito maior		
1989	crescimento acima da inflação	> 20%	1ª independente
	maior	maior (2)	manter (2)
	manter	muito maior	melhorar
	muito maior		
1999	?	?	?
	maior	maior(2)	melhor(2)
	em pessoas		
	em elementos		manter
	muito maior	muito maior	

2/4. QUAIS OS PONTOS FRACOS DA COMPANHIA?

Internos	Externos
Burocracia	Ser independente x
(b) Falta de visão estratégica global	falta de <i>lobbying</i> (3)
Pouca profissionalização	falta de pontos de vendas (f)
(c) Marketing inexistente	Deficiência de canais (f) (2)
Pouco capital (2)	Cenário nacional
	Cenário do setor
(c) Baixa lucratividade	Posicionamento concentrado na classe média
Passando de familiar para profissional (2)	Falta de conhecimento e treinamento pela sociedade do ramo seguros
Localização	
(d) Contabilidade não gerencial	
(a) Má adequação dos R.H.	
Sistema de informações	
(a) Falta de política de R.H.	
(b) Posicionamento estratégico	
(c) Despesas Administrativas (2)	
Preço	
(d) Sistema de custo inadequado	
Sistema <i>pricing</i> inadequado	
(a) R.H.	
mentalidade burocrática	
estrutura de mkt deficiente	
equipe de vendas despreparada	

2/5. COMO ELA É DE:

Estrutura - pesada - *top heavy* na matriz inadequada regular

Conhecimento do mercado + Bom - Ruim - Pequeno deficiente (SIG péssimo)

Conhecimento da concorrência + Muito bom + médio + bom + regular

Organização + Mais ou menos - médio-burocrática p/flexível + relativamente boa + deficiente

Processamento de Dados - Fraco - médio (em des^{to}) insuficiente e caro - def --> reg.

Treinamento de Vendas + Fraco (fazendo bom esforço) Ruim, inexistente (2)

Treinamento de Pessoal administrativo- Não sei, Ruim, inexistente, n/demarcado

Planejamento Estratégico

Iniciando - tem sensibilidade necessária

Começando (não tem)

Zero

Fase orçamentária (defasado)

2/6. QUE OPORTUNIDADES DEVERIAM SURTIR NOS PRÓXIMOS ANOS?

daqui a

O que fazer?

1 ano Quebra de algumas independentes
 Atraso em Mkt e serviço das bancárias
 Seguro muito pequeno em relação ao PNB
 Venda de seguro de pessoas(a)
 Entrada na previdência privada
 Maior penetração em seguro de pessoas(a)
 Previdência privada (b)
 (b) outros "virados"p/benefícios (*fringe*)

desenvolver Mkt e
serviço melhores
Associação com ou
tros grupos (p.ex.
informática)

5 anos Mercado mais seletivo
 financial insurance (seguro c/poupança)
 Os mesmos

10anos ?

2/7. QUAIS AS INFORMAÇÕES NECESSARIAS A CONFIRMAR ESSAS OPINIÕES.

Boa análise dinâmica do desempenho de concorrência

Análise estratégica do contexto das mudanças

Verificar se a estrutura pode responder rápido (não é o caso hoje)

(a) Pesquisa de mercado (pesquisa de produto-aceitação)

(a) Estudo de mercado para pessoas

(a) Crescimento do consumo (qual é, definir a demanda)

informar se o que ocorreu poderia ou poderá ocorrer em função de qualida
de (para R.E.)

Conjuntura

Política do governo *vis a vis* INPS

2/9. QUAIS AS INFORMAÇÕES NECESSÁRIAS A CONFIRMAR ESSAS AMEAÇAS?

Do próprio negócio

Do mercado por ramo/estado /município/canal de distribuição

Dos não vida. Segmentos industriais.

2/10. QUAL A SUA OPINIAO SOBRE O FUTURO DOS PRINCIPAIS CONCORRENTES CITADOS EM 1/4 ?

Conceito A	1	Melhor	Melhor	- Bem	- Boa	no mesmo quadro
Concor.A	5	"	"	"	Piora	imbatíveis
	10 anos	+ mto.melhor "				"

Conceito B	1		Melhor	- Bem	- Boa	
Concor. B	5	Mto.	"	Melhor	"	
	10 anos	- Excepcional - "				"

Conceito C	1		Melhor	- Bem	- Fraca	
	5	-	"	"	"	
Concor. C	10 anos	- Mto.melhor "				"

2/11. QUAIS OS PONTOS FORTES E FRACOS DELES ?

CONCORRENTE A

FRACOS

- 1/2 familiar
- (a) Estrutura orgânica confusa
- Baixa qualidade
- (a) Estrutura pesada, tradicional
- (a) Burocracia
- Sem decisão
- Centralizada em grupo pequeno
- Sucessão
- Briga com S/A.

FORTES

- Ligado (a)
- Banco Grande
- Associação com conglomerado forte(a)
- Poder
- Político(a)
- Posição no mercado forte (2)
- Poder financeiro(2)
- Capitalização
- Canais
- Lobby (a) (2)
- Preço

CONCORRENTE B

FRACOS

- Estrutura pesada.
- Qualidade não desenvolvida
- Canal só agência.
- Equipe técnica

FORTES

- Associação Banco Itaú
- Poder Financeiro (2) (a)
- Informática (2)
- Prestação de Serviços
- Canais Lobby (+fraco que A)
- Desenvolvimento de produtos
- Imagem
- Capitalização (a)
- Setor de atuação

CONCORRENTE C

FRACOS

- Altos Custos Operacionais
- Falta de Liderança (a)
- Estrutura pesada e tradicional (b)
- Gerência fraca (a)
- Falta de entrosamento
- Sucessão
- Conc.na carteira vida/Briga c/Atlantica
- Burocrática (b)
- Lenta (b)

FORTES

- Associação com Unibanco (2)
- Posição no Mercado
- Imagem (2)
- Patrimônio

Grupo 3 de perguntas

3/1. QUAIS AS 10 INFORMAÇÕES MAIS IMPORTANTES SOBRE O MEIO AMBIENTE BRASILEIRO PARA A CONSTRUÇÃO DE CENARIOS?

Participação estatal na economia identificando:

- . setores de atividade
- . produção física e participação PNB
- . tecnologia utilizada e eventualmente em desenvolvimento
- . mão-de-obra
- . produtividade

Competitividade dos setores agrícola e industrial no mercado externo; principais entraves aos aumentos de produção e produtividade.

Investimentos industriais necessários para melhoria do comércio exterior: disponibilidades tecnológicas existentes e projetos em execução.

Investimentos necessários para ampliação e melhoria dos meios de transporte alternativos (ferrovia, navegação) em relação ao rodoviário, com comparação de custos operacionais específicos e de respectivos balanços de divisas, por exemplo;

- . Rodoviário X Ferroviário = petróleo + *royalties* + remessa de lucros x energia elétrica

Educação: recursos aplicados por nível, região, população atendida x demanda total; programas aprovados para expansão.

3/1. QUAIS AS 10 INFORMAÇÕES MAIS IMPORTANTES SOBRE O MEIO AMBIENTE BRASILEIRO PARA A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS? (Cont.)

Política econômica do governo

A influência do governo na área financeira de seguro vai ↑ ou ↓

Desenvolvimento dívida externa

Desempenho do mercado financeiro ((disponibilidades)

Possíveis conflitos sociais

Possíveis mudanças na Lei Salarial

(a) Clima político - qual o regime futuro

Nível educacional (planos para analfabetismo)

Nível de crescimento populacional

(a) Representantes do povo terão condições de governar (capac.e conhecimento)

Haverá guerra atômica US x USSR ou outro tipo global

Brasil vai acompanhar desenvolvimento tecnológico dos adiantados

Vai alcançar mesmo nível de proficiência

Como

Como vai se resolver : Nível de crescimento de densidade pop.dos grandes centros

Pobreza do nordeste

Deficiências energéticas

Brasil vai sair da crise econômico financeira

Como

Surgirá Messias brasileiro (Gandhi, Peron, Komeini, etc.)

Como é realmente o povo brasileiro?

Como somos, o que realmente queremos?

(a) Democracia que veio para ficar

(a) Teremos maior participação da soc.brasileira nas decisões

Qual o enfoque do problema educacional e cultural

Como será a reforma fiscal?

3/2. QUE PERGUNTAS FARIA A UM ANALISTA POLÍTICO?

a) É possível haver maior interferência ou ingerência do parlamento sobre as decisões do executivo, notadamente em relação às empresas estatais e decisões de investimentos?

Ou melhor, julga que o congresso e mesmo a sociedade poderão criar novas condições para fazer face ao patrimonialismo e alterar o processo de captação que sempre imperou?

b) Acredita que o congresso (ou partidos) possa tornar-se realmente representativo de interesses diversos ou mesmo opostos de vários setores da sociedade, uma vez que desde a constituição de 1824 isto jamais existiu (com pequenas ressalvas ao período do 2º reinado)?

c) Existe possibilidade de alteração do regime presidencialista para parlamentarista?

d) Considerando os anseios democráticos, acredita na possibilidade do surgimento de movimentos sindicalistas independentes, assim sendo, acha que serão introduzidas alterações no modelo atual (imposto sindical, sindicato único, justiça do trabalho, previdência social, seguro de acidente do trabalho).

e) Supondo a evolução de pressões políticas socialistas, acredita que surja um socialismo democrático? E em que se constituiria, uma vez que o Estado controla diretamente setores essenciais da atividade econômica e é o maior investidor do país?

f) Deverá a igreja manter sua radicalização política atual ou a medida que por meio disto conquiste sua real autonomia em relação ao Estado, poderá abstrair-se de questões políticas?

g) É possível ocorrer um retrocesso político (fechamento)? Em que condições?

3/2. QUE PERGUNTAS FARIA A UM ANALISTA POLÍTICO?

(a) Quais as probabilidades de mudança da "linha atual"?

Quais os efeitos possíveis da continuação da abertura?

Quais os riscos de uma onda de oposição?

Se ela ocorrer quais as reações?

Qual seria a influência do meio empresarial em cada caso

O Brasil vai ser uma democracia ou um país socialista?

Como seria a democracia no Brasil? (nenhum país pobre é democrático)

O governo será dirigido pelo povo (ou espírito do povo) ou pelo espírito e ambições dos governantes?

Existe ou aparecerá figura capaz de liderar o futuro brasileiro?

Existe possibilidades dos militares voltarem ao poder?

É possível no mundo de hoje um povo voltar-se para dentro?

(a) Quadro sucessório será palaciano ou não?

Havendo conflagração social pode haver intervenção nos 3 estados da oposição?

O Congresso atual vai ser representativo?

O governo continuará a viciar o processo eleitoral?

Constituição brasileira sai?

O Congresso vai poder alterar o orçamento?

3/3. QUE PERGUNTAS FARIA A UM ANTROPÓLOGO?

- A violência pode se manifestar

localmente.

na região e

e por explosão?

- Até que ponto a classe trabalhadora pode aceitar os efeitos da austeridade?

- Considerando os investimentos sociais em andamento, quais serão os impasses daqui a 10 anos:

Saúde?

Alimentação?

Habitação?

Educação?

- (a) O que é o brasileiro? O que ele pensa, o que ele quer?

- Qual o efeito para o país ter 30/40 milhões de jovens com idade mental de "moron" americano (sic)?

- Como serão resolvidos os problemas:

Nível?

Pobreza do NE?

Dif.energética?

Qual o nível de crescimento do Brasil nos próximos 20 anos?

Como será o modelo brasileiro do futuro?

Existirá um culto de coisas brasileiras tipo: nacional é bonito, importado e feio?

- (a) Existe no povo brasileiro?

Deficiências?

Potencialidades?

- Vários povos - Dificultando políticas nacionais?

O brasileiro é mau caráter (Macunaíma)?

O papel da mulher como cobradora?

Como se vai desenvolver o problema individual X coletivo?

- Há um ponto de rutura onde a esculhambação vira violência?

Qual o ponto crítico para isto acontecer?

- Qual a válvula para as ansiedades? (europeu-vodka; americano-whisky, droga; brasileiro-dança)
- Haverá evolução na participação comunitária?
- Haverá tendência para regime para o regime corporativista?
- Haverá Nasserismo?
- Vai retornar satelização do BR pelos EUA?

O desenvolvimento econômico e da própria sociedade poderão alterar certas práticas costumeiras que se contrapõem a regras morais, como por exemplo o jeitinho, o pistolão, "ele é assim com os home"?

- Quanto tempo ainda ficaremos na dependência de importação?
- Quando existirão condições de combater a inflação?
- Que medidas deverão ser tomadas para controlar a inflação?
- Onde o Brasil vai conseguir recursos para pagar as necessidades de 200 milhões de habitantes?
- É possível manter os pagamentos no atual nível de crescimento?
- Existe possibilidade do lucro, ou lucros excessivos, serem questionados no futuro próximo?
- Quando (10, 20 anos)?
- A distribuição de renda vai mudar?
- Vai se alterar o perfil da demanda?
- Vão se alterar os conglomerados financeiros?
- Qual vai ser a atuação (e presença) das estatais?

3/4. QUE PERGUNTAS FARIA A UMA ECONOMISTA OU PLANEJADOR ECONÔMICO

- a) Apesar de toda "onda" sobre a privatização e aparente crítica à atuação do setor estatal, é possível ocorrer um estancamento ou mesmo uma reversão da estatização da economia?
- b) Em complemento a pergunta acima, que modelo julga que se deve desenvolver em termos de participação nas atividades econômicas dos setores estatal e privado, e em que segmentos, respectivamente?
- c) Quais as repercussões políticas e econômicas da ampliação do controle e atuação (horizontalização) do setor financeiro, indo desde as operações de crédito comercial às de administração de uma considerável parcela da poupança (seguradoras, cadernetas, fundos, previdência privada, etc.)?
- d) Que mecanismo poderá ser adotado no país para se realizar investimentos considerando que tão cedo não se poderá dispor de poupança externa e tampouco deva existir disponibilidade interna tendo em vista o déficit público (principal investidor) e ainda por cima possíveis alterações na distribuição de renda?
- e) No caso de se dispor de recursos para investimentos, que setores deve rão ter prioridade:
 - no setor produtivo: mão-de-obra, capital ou tecnologia intensivos?
 - na infra-estrutura: transporte ferroviário, fluvial, cabotagem, etc?
 - na educação: ensino básico, superior ou profissionalizante?
- f) Acredita que o país venha a se tornar, realmente, um grande produtor agrícola (grãos= em termos de competitividade internacional, que segmentos serão mais importantes?

As mesmas de 3/1.

- Qual a expectativa sobre a retomada do crescimento no Brasil?
- Como o país sairá da presente crise(2)?
- Como vai ser resolvido o problema do petróleo?

3/5. QUE PERGUNTAS FARIA A UM SOCIÓLOGO?

- a) Que fatores culturais (éticos), ou econômicos julga mais relevantes (ou determinantes) na constituição do processo político e econômico nacional: a tradição patrimonialista portuguesa, a ética católica, o positivismo, a luta de classes, o imperialismo? Por quanto tempo sua influência deve persistir ou será que outro fator pode surgir?
- b) Acredita que o brasileiro possa fazer ou se utilizar da política num sentido realmente democrático de representação de interesses?
- c) Julga que o brasileiro possa vir a valorizar o trabalho de modo ético ou existencial (uma ética "econômica" cf. J.O. Meira Penha), e não por mera necessidade de sobrevivência, ambição ou efeito de demonstração?
- d) No processo de distribuição de renda qual desses fatores, isolado ou cumulativamente, deverá ser decisivo:
 - melhora da qualificação,
 - livre negociação,
 - ingerência estatal?
- e) Julga que o ensino público deva permanecer especializado ou tenderá para privilegiar uma forma mais humanista ou generalista, criando instituições (privadas) dedicadas à formação profissional?

As mesmas que 3/3.

- Como pode ser resolvido o problema das classes pobres

a) nas cidades? b) no campo?

- Há possibilidade do Brasil adotar controle de natalidade?

- a) Há possibilidade de ocorrer uma revolução de protesto?

- Como será resolvido o problema do menor desamparado?

- O povo está atingindo seu limite de resistência,

- a) Pode haver rebelião de massa?

Qual a crença da elite jovem, aparentemente não mais religiosa?

Problemas de tóxico?

3/6. QUE PERGUNTAS FARIA A UM EMPRESÁRIO (GRANDE)?

- a) Acha que o nicho capitalista pode persistir no Brasil?
 - b) Acredita que possa vir a lutar pelos seus interesses particulares, por meio de representação política ou *lobby*, ou não vê alternativas ao processo de atrelamento aos ditames ou favoritismos do governo?
 - c) No processo de desenvolvimento tecnológico do país, que solução tornar-se-á predominante: esforços próprios, complementaridade ou aquisição no exterior?
- Qual será a hierarquia dos riscos:
 - econômico,
 - político,
 - social ?
 - Quais as vantagens do Planejamento Estratégico?
 - Quais as desvantagens do Planejamento Estratégico?
 - Como se negocia com o Sindicato?
 - Como vê a organização do *lobby* ?
 - Que atividade política pretende ter ?
 - Nenhuma a nível nacional?
 - Quando o empresário brasileiro vai entender um pouco mais de *management* ou administração?
 - Que pensa de uma empresa que implantou o sistema de participação nos lucros?

3/7. QUE PERGUNTAS FARIA A UM POLÍTICO ATUANTE?

- a) Acredita que no Brasil vai haver partido político? Neste caso, quantos? Obedecendo a que parâmetros: liderança tradicional, disputas pelo poder, ou correntes de interesses específicos?
- b) Que acha do *lobby*? É um instrumento que julga admissível moralmente?
- c) Acredita que possam ocorrer mudanças substanciais na prática política brasileira, como por exemplo: parlamentarismo, aumento de influência e prestígio do parlamento ou permanecerá o processo de cooptação em relação ao Executivo?
 - Quais são suas dúvidas?
 - Que resposta a política trará aos problemas que o Brasil terá nos próximos 5 anos:
 - Sociais?
 - Disparidades regionais?
 - Utilização dos recursos não só para resolver os problemas do povo?
 - Você tem oportunidade de mudar a política?
 - Se os instrumentos não são ligados a benefícios sociais como atenderão às necessidades do país?
 - Não há outro meio?
 - A burocracia brasileira é parecida e maior do que a de vários países socialistas?
 - Brizola tem chance de ser presidente?
 - Os políticos recém-eleitos serão capazes de iniciar um processo sadio de transição para um regime realmente democrático?
 - Os políticos ainda têm medo dos militares?
 - Como os políticos poderão ser conscientizados da necessidade do país ser dirigido profissionalmente?

- Como será resolvido o problema de educação do povo e do resto?
- Qual vai ser sua atividade pessoal dentro da sucessão?
- Como manterá contato com seus eleitores?
- Como você vê o público de classe média?
- Qual a sua posição frente às empresas nacionais e transnacionais?
- Como vai evoluir a corrupção?
- Você teme o retrocesso?

3/8. SE VOCÊ PUDESSE E ELE RESPONDESSE QUE PERGUNTAS FARIA AO DELFIM?

- a) Como o País resolverá o problema de recursos para investimentos?
- b) Resolvido o problema da dívida externa, que setores retardatários careceraão de recursos para complementar o processo de desenvolvimento?
- c) Que política deverá ser adotada, em relação à tecnologia, considerando principalmente as questões de comércio exterior?
- d) No processo de distribuição de renda, qual desses fatores isolado ou correlativamente, deverá ser decisivo:
 - melhoria da qualificação,
 - livre negociação ou
 - ingerência estatal?
 - Nenhuma é mentirosa!
 - Você não tem controle da política de estatização, diz não ser estatizante, e como o governo está dirigindo tudo não deixando as empresas serem eficientes?
 - O que vai acontecer com a dívida externa?
 - Quando retornará o processo de desenvolvimento?
 - Como vai resolver o problema da concentração de renda?
 - Pode apresentar 3 propostas específicas para o problema educacional e cultural do Brasil?
 - Como vê a atividade de seguros nos próximos 5 anos?
 - Tem noção clara das possibilidades políticas do remanejamento das reservas das companhias de seguro?
 - Qual o nível de conhecimento das possibilidades do uso do potencial do mercado interno?
 - Há necessidade de uma reforma tributária, fiscal e bancária?

3/9. QUAIS OS CENÁRIOS ALTERNATIVOS QUE VOCÊ VISLUMBRA E QUAL A PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA QUE ATRIBUI A CADA UM DELES?

Pessoa A - a) Se a dívida externa for contornada (mais provável)

- participação das estatais e privadas na economia semelhantes às atuais.
- aumentos do PNB e melhoria na distribuição de renda.
- maior ingerência do parlamento.

b) Caso contrário ao item (probabilidade média)

- governo nacionalista e fortemente autoritário.
- maior estatização
- pequeno crescimento PNB
- inflação elevada
- desemprego crônico e relativamente alto.

Pessoa B - a) Democracia

- retomada do desenvolvimento
- melhor distribuição da renda
- melhor quadro educacional e cultural Prob.regular p/5 anos
- políticas tributárias e fiscais justas
- maior acesso das populações da periferia às riquezas

Pessoa C - a) Democracia no estilo primo pobre americana

- inflação 60/70 no ano
- clima brasileiro (nacional é bom, importado é feio) 50%
- tecnologia dependente das grandes ainda 2/3 anos

Pessoa C - a) Caso de destruição atômica (guerra EUA X URSS)

- Europa arrasada 10%
- Brasil todo brasileiro - nova mentalidade, futuro todo diferente

Pessoa D - a) Ajustamentos nos grandes investimentos (saúde, obras, etc.)

- abertura maior. Mais concorrência real. 40%
- equilíbrio entre ação do governo e particular. Empresas melhor administradas. Investimentos bem feitos pensando em evitar explosão social.
- País bem.

Pessoa B - b) "Coeteri paribus" grandes problemas em 10 anos

- Problemas sociais mais graves no fim do século 60%
- 60 e 70 milhões de brasileiros fora dos benefícios

Pessoa C - b) Brasil tipo Argentina de Peron com tipo Brizola na Presidência

↑
Grande nível de socialização com clima tupiniquim, subdesenvolvimento e *gap* crescendo economia do pobre. Rico - Fiat, classe média - moto, pobre - bicicleta.

Pessoa C - b) ₂ Caos, nova ditadura militar - desordens - brigas. Tipo Cuba mais esculhambado. 20%

Pessoa D - b) Rebelião de massa. Implantação de parlamentarismo com militares jovens no poder. Retomada mais lenta do desenvolvimento. Sucateamento de empresas nacionais. Maior estatização. Oligopólio.

pb.baixa

Pessoa D - c) Até 91 com o regime atual sem mudar poder centralizado.

Retomada do desenvolvimento com muita desnacionalização.

Achatamento da pirâmide de renda mais para a classe média.

Período longo da política educacional seletiva.

Fortalecimento de alguns segmentos. Ênfase no setor agrícola.

pb.baixa

3/10. O BRASIL TODO TERÁ UM CENÁRIO SÓ OU HAVERÃO CENÁRIOS REGIONAIS?

Rutura territorial?

Cenário único, evidentemente com distinções regionais quanto a participação na produção e conseqüentemente na renda.

Não deve ocorrer secessão.

?

Um só//

3/11. QUAL A EVOLUÇÃO QUE VOCÊ PREVE PARA OS INDICADORES ABAIXO EM NÚMEROS ÍNDICES SEM VALOR NOMINAL - '83 SENDO 100 (SEM VALOR NOMINAL)?

	83	84	89	94
P.N.B.	100	100 98	115 110	150 125 (2,5 a de 89)
Renda p/cap.	100	100 98	100 97	100 99
Balanco de pa gamentos dóla res	Transações correntes Final	120 100/110 negativo (125)	170 ? negativo equil.	202 ? negativo equil.
dívida externa (dolar)		115 100	165 90	200 65
Índice da in- flação anual	100%	120(220 Ind.) 110 ou +	70 64(2.600)	? 21(6.700)
Salário nominal	médio 100 mínimo 100	? 210 ? 215	2.350 2.500	6.500 6.400
	piora	xxx(3)	?	?
Distribuição de renda	se mantém melhora melhora muito		xx(2)	x(1) x(1)
Ociosidade do parque produ- tivo		Melhora 110 100	70 0	30 expansão

3/11a. PARA OS CITADOS EM 3/1 (SE FOR O CASO).

Acredito que a correlação deva ser mais forte em relação a:

- produtos que atendam as necessidades básicas em função do preço.
- Governo vai se entender com a iniciativa privada.
- Em f() mercado financeiro melhora devido ao profissionalismo.
- Conflitos sociais vão depender da política de investimento.
- Mudança na lei salarial.

3/12. SE VOCÊ FOSSE FAZER UM MODELO ECONOMETRICO PARA FUNÇÕES DE DEMANDA DOS DIVERSOS PRODUTOS DAS EMPRESAS QUE GRANDES GRANDEZAS VOCÊ COLOCARIA NELE, COMO CORRELACIONADAS (À DEMANDA DO BEM EM QUESTÃO).

a) AP -- acréscimo da produção

l - taxa de lucro

j - taxa de juros (correlação negativa)

- índices sociais: desemprego + sinistro $\uparrow$ prêmio $\downarrow$ seguro

λ - ansiedade

a) Atividade industrial

(1) crescimento da população

(2) renda per capita

(3) distribuição de renda

Seguros de pessoas

1 = 1) crescimento população

2 = 3) por classe

3 = salários

S. elementares

I - Industriais PNB
Ociosidade do parque

II Transp. PNB
População

III Veículos População
Prod. Veículos

Poder aquisitivo

Distribuição de renda

Índice de escolaridade

ANEXO III

QUESTIONÁRIO E

CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS

2ª ETAPA

SITUAÇÃO POLÍTICA DO BRASIL NO MUNDO

1. É POSSÍVEL NO MUNDO DE HOJE UM PAÍS VOLTADO PARA DENTRO?

- a) sim Ex. China
- b) difícil
- c) não

COMENTÁRIO

Os entrevistados variaram nas respostas

O respondente a) embora ache possível um país voltado para dentro citando a China, como exemplo, não parece, por comentários e respostas a outras perguntas, achar de probabilidade expressiva o Brasil ser fechado.

CONCLUSÃO

Para a construção de cenários significativos, a economia brasileira deverá continuar aberta.

2. QUE ALTERAÇÕES NO CENÁRIO MUNDIAL PERMITIRIAM ISSO?

a) muito hipotético

b) guerra-não

c) guerra — (atômica-Prob. 0.0, localizada-Prob. 0.10)

Recessão profunda

excesso de protecionismo

COMENTÁRIOS

As alterações no cenário mundial são consideradas de probabilidade muito baixa.

3. ECONOMIA INTERNACIONAL

3.1. o Sistema Financeiro Mundial vai

	84P	89P	94P
Continuar em crise			
c)	0.90	0.30	0.10

Sair da crise

	a) em 89		
	b) saindo em 89		
c)	0.10	0.70	0.90

COMENTÁRIOS

Até 1989 concordância de que o sistema mundial continua em crise.

Concordância em que comece então sua saída da crise.

3.2. COMO SERÁ A SOLUÇÃO DA CRISE?

- a) novo sistema monetário mundial
 - b) uma instituição internacional
 - c) maior participação do FMI
- aumento de cotas no B.Mundial
- B.Mundial maior.

COMENTÁRIOS

dois respondentes esperam nova organização do sistema; um espera as mesmas instituições de hoje maiores e com atuação maior.

3.3. QUAL O FUTURO DA OPEP?

- a) voltará a ter força (mas não tanto)
- b) incerto-84, igual - 89, mudança 94-idem
- c) - A - rutura do Cartel Prob. 0.25
 - B - Manutenção c/eventuais divergências Prob. 0.50
 - C - Reforço do Cartel pelo excesso de demanda mundial Prob. 0.25

COMENTÁRIOS

- OPEP será significativa no cenário mundial um dos respondentes deu 0.25 de probabilidade à rutura do Cartel e 0.25 de reforço, dando 50% para hipótese semelhante aos demais.

3.3.1. APARECERÃO OUTROS GRUPOS TIPO OPEP PARA
TRIGO - MINERAIS ETC.

- a) não
- b) é possível
- c) tipo OPEP muito difícil
acordos internacionais sim

COMENTÁRIOS

- outros cartéis internacionais pouco significativos
acordos internacionais possíveis.

3.4. HAVERÁ "MERCANTILIZAÇÃO" DO MUNDO?

a) não	
b) sim	0,6
não	0,4
c) sim	0,1
não	0,9

COMENTÁRIOS

dois respondentes consideram que não (um de probabilidade de 0.9) um achou que sim.

3.5. QUE PAÍSES VÃO SOLICITAR MORATÓRIA E ATÉ QUANDO?

83 P| 84 P| 85 P| 94 P|

- a) já é moratória
- b) Brasil, Leste Europeu, Am. Central
unilateral não
- c) unilateral muito improvável - Prob. 0.3

COMENTÁRIOS

pelos comentários dos respondentes a) a moratória unilateral foi unanimemente descartada. Dois consideram que a moratória já está aí por consentimento dos credores.

3.6. QUAL O EFEITO NO SISTEMA FINANCEIRO INTERNACIONAL?

a) vai criar dificuldades, mas não colapso

b) mudará regras

novas instituições

c) altamente danoso

provável reforço do FMI

COMENTÁRIOS

c - confirma a opinião de crise até 89 e de
moficação no sistema.

3.7. COMO ESTARÁ A ECONOMIA DOS PAÍSES DESENVOLVIDOS?

	84	P	89	P	94	P
EUA						
a)	crescimento	modesto	mas		melhor	que os outros
b)	recuperação	crescimento	3% a.a.			
c)	A -	3,5%				
	B -	2%				
	C -	0,5%				
ALEMANHA						
a)	crescimento	modesto	um	pouco	menor	que o americano
b)	-					
c)	A -	3				
	B -	2				
	C -	1				
INGLATERRA						
a)	modesto	crescimento				
b)	-					
c)	A -	3				
	B -	1,5				
	C -	0				
ITÁLIA						
a)	modesto	crescimento				
b)	-					
c)	A -	4				
	B -	2				
	C -	0				
EUROPA						
b)	crescendo	pouco				
	0,5	a 2%.				

Cont. 3.7

PNB-REND/CAP.

COMO ESTARÁ A ECONOMIA DOS PAÍSES DESENVOLVIDOS?

84	P	89	P	94	P
----	---	----	---	----	---

JAPÃO

- a) melhor que os outros
- b) crescendo mais que EUA
- c) A - 5
- B - 4
- C - 3

COMENTÁRIOS

- crescimento das economias desenvolvidas retomado a partir de 84 com concordância de que a economia do Japão continuará sendo a de maior crescimento, a dos EUA a 2a. e as européias de menor crescimento.

Podemos considerar o crescimento:

Japônês como de 2 a 5%
 o Americano como de 0,5 a 3,5%
 e o da Europa de 0 a 3%.

3.8. QUAL O PENSAMENTO ECONÔMICO QUE DOMINARÁ A CONDUÇÃO DAS ECONOMIAS DOMINANTES DO SISTEMA FINANCEIRO INTERNACIONAL?

- a) -
- b) -
- c) Síntese monetária - Keynesiana
(Langoni, R.Campos, Simonsen, Bulhões)

COMENTÁRIOS

C) não considerada para os cenários.

A pergunta foi feita devido às grandes divergências recentes entre os economistas.

3.9. COMO SERÁ O SISTEMA FINANCEIRO MUNDIAL?

84	P	89	P	94	P
----	---	----	---	----	---

a) não sei

b) A em desenvolvimento

B " "

C estagnado

c) maior reciclagem

maior participação do FMI

COMENTÁRIOS

- Conforme respostas anteriores

3.9.1. QUAL SERIA O PAPEL DA SUÍÇA E DOS "PARAÍSO" FISCAIS?

84

P

89

P

94

P

a) igual

b) igual

c) semelhante ao atual

COMENTÁRIOS

concordância

3.10. ACHA O "EFEITO DEMONSTRAÇÃO" E A "REVOLUÇÃO DAS EXPECTATIVAS CRESCENTES" FATOS RELEVANTES?

a) sim

b) sim

c) sim

COMO?

COMENTÁRIOS

concordância

Os efeitos "psicológicos-sociais" de economia são relevantes para os cenários e planejamento.

Isto invalida modelos de austeridade excessiva.

3.11. HAVERÁ RESOLUÇÕES CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS SIGNIFICATIVAS? QUAIS?

84

P

89

P

94

P

a) sim

b) sim

c) sim - grande progresso tecnológico

COMENTÁRIOS

concordância

Quais?

a), b) ?

c) computação e automação

Que efeito político e social podem ter?

a) ?

b) ?

c) ?

COMENTÁRIOS

concordância na perplexidade.

QUAL SERÁ O LAG TECNOLÓGICO DO BRASIL EM RELAÇÃO

						menor que o de hoje
						Maior
84	P	89	P	94		m ^{to} ./maior
						igual
à Europa?						

- a) maior
- b) grande
- c) médio c) igual

COMENTÁRIO

O lag tecnológico vai de médio a grande.

aos EUA?

- a) maior
- b) maior que c/a Europa
- c) grande c) mantém

COMENTÁRIO

lag grande

ao Japão? c) grande c) mantém

COMENTÁRIO

só um respondeu
grande

2^a ETAPA — SITUAÇÃO DEMOGRÁFICA

1. QUAL SERÁ A POPULAÇÃO BRASILEIRA

	MAX	MÉDIA	MÍNIMA
em 1984?			

Respondida a taxa em outro local

em 1989?

em 1994?

2. TAXA DE CRESCIMENTO

em 1984?	MAX	MÉDIA	MÍNIMA
----------	-----	-------	--------

Respondida a taxa em outro local

em 1989?

em 1994?

3. HAVERÁ ALTERAÇÃO NA DISTRIBUIÇÃO CAMPO-CIDADE?

- a) continuará a tendência (> urbanização) apesar da fronteira
- b) sim
- c) maior urbanização

COMENTÁRIOS

- concordância

continuará o fluxo para as cidades

4. HAVERÁ ALTERAÇÃO NA DISTRIBUIÇÃO REGIONAL?

a) sim, crescimento no Norte

parado no Sul

b) sim Fronteira (aumento no Norte e Centro-Oeste)

c) pouco importante

COMENTÁRIOS

c) concordância de influência de fronteira

5. HÁ ALGUM ACONTECIMENTO QUE PODE VIR A ALTERAR SIGNIFICATIVAMENTE?

o índice de natalidade?

a) espetacular não

b) mais informação à população

c) tendência a declínio

a expectativa de vida?

c) ascensão

a vida média?

COMENTÁRIOS

Confirma os índices de crescimento populacional
juntos em outra pergunta.

SITUAÇÃO ECONÔMICA

1. O BRASIL VAI SAIR DA CRISE? HAVERÁ RETOMADA DO DESENVOLVIMENTO? COMO?

Hipótese A

a e c em 1 ou 2 anos retomada pouco depois

Hipótese B

b) 87 retomada 88

a) 85

c) crescimento zero até 80

Hipótese C

a) -

c) ?

b) Igual a B.

HIPÓTESE A (otimista)

a) Conjugação da situação internacional com retomada do crescimento e
interna por nova formulação de Política Econômica (T.1-2 anos) $\frac{P}{0,33}$

Não voltará contudo ao nível de 70.

Dependência de convencimento de população e de sua
crença nas medidas.

c) Reformulação rápida de política salarial de todo sistema de indexação
(semelhante ao México) $0,25$

Recuperação de exportação → crescimento

Recrudescimento de investimentos internos a partir de 84
(crescimento futuro de 5% a.a.)

b) Articulação de estratégias externa e interna $0,25$

INTERNAS - medidas políticas coerentes - Renegociação
inteligente de D.E.

Diminuição do Déficit - Queda da taxa de Juros

Desindexação seletiva

EXTERNAS:

Economias externas voltam a crescer, comércio mundial idem.
 (Menor Protecionismo) taxas de juros baixam
 Preço do Petróleo estável ou em queda

HIPÓTESE B (média)

- b) os mesmos de forma mais impulsiva e desordenada 0.25
 a) mesma conjugação - porém.

INTERNAS - Não consegue entendimento do político c/o
 econômico 0.66

Recuperação medíocre

EXTERNA - Maior atividade - Maior emprego

- c) Manutenção do atual sistema (corr.monetária/salarial) 0,45
 e atuais diretrizes econômicas

Inflação alta crescimento próximo de zero
 embora s/impasse no balanço de pagamentos

HIPÓTESE C

Prob.

- c) Guinada nacionalista
 Moratória unilateral 0.30
 Isolamento Internacional
 Recessão Prolongada
 Desemprego Agudo
 Taxas de inflação explosivas/ f(estrangulamento da
 capacidade de exportar

a) -

b) INTERNAS

Sucessão questionada (não democrática)
 Desarticulação política 0.50
 Pressão sobre política - insuportável

EXTERNAS

Igual a B - Porém c/protecionismo seletivo.

COMENTÁRIOS DO ANALISTA

3 cenários definidos por 2 representantes e 2 por outro. A hipótese mais otimista recebeu probabilidade de 1/4 a 1/3, a mais pessimista de 0,3 a 0,5 por 2 respondentes, o outro não a considerou

- O cenário otimista dos 3 é parecido e dependerá de
 - a) situação internacional melhorando
 - b) negociação externa
 - c) planejamento coerente aproveitando fatores internos e externos
 - d) habilidade política do governo

Há variações com concordância genérica nos itens

Reformulação do sistema de indexação

Diminuição do déficit público

- O Cenário médio

É parecido com o otimista e se somado com ele teria probabilidade de 0.5 a 1, o que nos leva a considerá-lo como um único eliminando um pouco o otimismo.

Ele considera uma situação internacional melhorando, mas a situação interna sujeita a alguns insucessos;

representando estagnação econômica e inflação elevada nos próximos 5 anos.

- O cenário pessimista

Não considerado por um respondente é a moratória (unilateral?) isolamento internacional (em outras perguntas consideradas quase impossíveis)

- nacionalismo e desastre econômico e provavelmente alteração do quadro político. Embora com algumas incoerências por parte dos 2 respondentes as probabilidades dadas a ele recomendam sua utilização.

QUAL A POLÍTICA DE ENDIVIDAMENTO EXTERNO E CAMBIAL QUE O GOVERNO VAI ADOTAR?

<u>A</u>	Prob.
b) Renegociações Políticas correntes	
Ajustamento do câmbio (maxi) nos próximos 2 meses	0.25
c) Continuar renegociação	
Desvalorização cambial (minidesvalorizações aceleradas)	0.7
a) Rolar a dívida	
(A era do B.Mundial, da disciplina técnica acabou; voltamos à República Velha)	

<u>B</u>	
b) Renegociação	
Ajuste cambial 84	0.25
c) Moratória	
Artificialismo cambial p/certo tempo posterior maxi	0.3
a) Renegociação formal	
dúvida quanto a equipe possível revisão	-
Geisel como DeGaulle brasileiro	

<u>C</u>	
b) Renegociação desvantajosa	
Ajustamento cambial adiado	0,5
Hipótese de não pagar inexistente	

COMENTÁRIOS DO ANALISTA

Certo conflito com a hipótese pessimista anterior (hipótese de não pagar inexistente).

No cenário otimista e médio há uma variação entre maxi imediata, maxi daqui a mais de 6 meses e minis aceleradas, mas que no conjunto representam a desvalorização acentuada do cruzeiro nos próximos meses.

No cenário pessimista haverá negociação desvantajosa ou rutura de negociações.

2. COMO SERÁ A ECONOMIA BRASILEIRA NOS PRÓXIMOS ANOS?

HIPÓTESE A			
Dados	84	89	94
População (crescimento)	a) 1,5 - 2% b) 2,5 c) 2%	a) decrescente b) 2,5 c) 2% →	→ b) 2,3 →
Estagflação	a) - b) Sim c) Sim	- b) Não c) ?	- b) Não c) ?
P.I.B. - U.S. 340Mi	a) -	a) -	a) -
Nível de Inflação	a) 100% b) 140%/160% c) 80%	a) < 50% b) - c) -	a) - b) - c) -
Cresct? P.I.B.	a) 1-2% a.a. b) 1% c) 2%	a) 6.7% a.a. No período b) 4% a.a. no c) -	a) ? b) 6% c) -
Renda/capita			
Salários médio máximo	a) - b) Diminui valor Real c) Nível atual	a) - b) - c) -	a) - b) - c) -
Dívida externa U.S. Bi	a) 100 b) 100 c) 87	a) 80 b) - c) -	a) - b) - c) -
Exportação U.S. Bi	a) 25/30 b) 24 c) 26	a) 25/30 b) - c) -	a) - b) - c) -
Importação	a) 23/27 b) 18 c) 18	a) - b) - c) -	a) - b) - c) -
Balanco Comercial	a) 3 b) 6 c) 8	a) 3 b) - c) -	a) - b) - c) -

Continuação - HIPÓTESE A

<u>Dados</u>	84	89	94
Balanço	a) (Negociação) b) -10 c) 0	a) b) ? c)	a) b) ? c)
Ociosidade parque %	a) ? b) 40 c) 25	a) b) ? c)	a) b) ? c)
Distribuição de renda (pessoal)	a) fica igual b) piora c) fica igual	a) b) ? c)	a) b) ? c)
Regional	a) fica igual b) piora c) fica igual	a) b) ? c)	a) b) ? c)

HIPÓTESE B

<u>Dados</u>	84	89	94
População			
Crescimento %	Igual A c) 2%	c) 2%	c) 2%
Estagflação	Igual a A		
P.I.B. Crescimento	a) 0 b) 0 c) 0	a) 3/4 b) 3 c) -	b) 6 c) -
P.I.B.			
Nível de Inflação %	a) >100 b) 160/170 c) 110	a) >100 b) - c) -	a) - b) - c) -
Renda/capita	-	-	-
Salários médios máximos			
Dívida Externa	a) Igual A b) " A c) " A	a) Igual A b) - c) -	a) - b) - c) -
Exportação US.bi	a) Igual A b) 22 c) 23	a) Igual A b) - c) -	a) - b) - c) -
Balanco Comercial	a) Igual A b) 2 c) 7	a) Igual A b) - c) -	a) - b) - c) -
Balanco	a) Igual A b) - 13 c) 0	a) Igual A b) - c) -	a) - b) - c) -
Ociosidade parque %	a) ? b) 40 c) 30	a) ? b) - c) -	a) ? b) - c) -
Distribuição de renda Pessoal	a) Igual b) piora c) fica igual	a) - b) piora c)	a) - b) piora
Regional	a) Igual b) piora c) fica igual		
Importação US. bi	a) Igual A b) 20 c) 16		

2. Cont.

HIPÓTESE CDados

84

89

94

População
Crescimento %

Estagflação

b) sim

b) sim

b) sim

P.I.B. %

b) 1%

b) 2

b) 5

Crescimento P.I.B.

c) -4%

c) -

c) -

Nível de
Inflação %

b) >180%

c) 200

Renda/Capita

Salários médio
mínimos

b) caem

-

-

Dívida Externa
US. bi

b) 105

c) 90

Exportação

b) 20

c) 18

Balanço Comercial

b) 0

c) 0

-

-

Balanço

b) -16

c) -3

Ociosidade %
Parque

b) 60

c) 35

Distribuição de
Renda Pessoal

b) piora

c) fica igual

-

-

Importação

b) 20

c) 18

Distribuição
Renda Regional

b) piora

c) fica igual

-

-

COMENTÁRIOS DO ANALISTA

A população em qualquer cenário continuará crescendo à taxa de 2 a 2,5%.

CENÁRIO(OTIMISTA - MÉDIO)

Estagflação - continuará - apenas um respondente aventurou-se para 89 e 94 concluindo pelo fim de estagflação.

Inflação em 84 - baseando de 80% a 140/160% o que vem confirmar o meu "sentimento" que a hipótese otimista foi levantada pelos respondentes ou por cortesia ou por exercício acadêmico. A proximidade dos outros dados reforça isto.

CRESCIMENTO DO P.I.B.

de 1 a 2% na otimista e concordância unânime de 0% na B.
para 89 de 4 a 7% e 94 - 6% (1 só respondente alerta) na hip. A
e 3 a 4 4 6% na hip. B que estamos considerando

SALÁRIOS - médio e mínimo - mantendo ou diminuindo o valor geral em A e B.

DÍVIDA EXTERNA - variação de 87 a 100 bi de dólares e
igual para A e B para todos os respondentes
apenas 1 respondente aventurou-se para 89 para
94 nenhum

EXPORTAÇÃO - de 24 a 30 bi na hip. A e de 22 a 30 na B. podemos
considerar 22 a 25

IMPORTAÇÃO - de 18 a 27 bi (A) de 16 a 27 na (B) podemos considerar
16 a 20

Balanco comercial 3 a 8 (A) e 2 a 8 (B) podemos considerar 2 a 7

Balanco - variou bastante e um dos respondentes não respondeu
considerando a função das negociações que não quis
prever
variou de 0 a 10 (A) e de 0 a - 13 (B)

O respondente que escolheu zero considera as negociações como sendo inevitavelmente adequadas. Neste item a equalização dos cenários A e B embora não invalidada pela variância entre os valores dos mesmos respondentes, fica invalidada pela variação entre os respondentes. Um balanço de zero é muito diferente de um de - 13. Haveria necessidade de voltar aos respondentes, mas não creio que mudassem seus prognósticos.

Ociosidade do parque - de 25 a 40%

Distribuição de renda pessoal - fica igual ou piora

regional - fica igual ou piora

CENÁRIO PESSIMISTA (um dos respondentes não considerou esta hi
pótese)

Estagflação - continuará

Crescimento do P.I.B. - de 4% a 1% em 84 apenas 1 respondente
prosseguiu a 89 e 94 e de forma otimista

Nível de inflação - 200% (1 respondente considerou mais que 180%)

Salários caem todos

Dívida Externa de 90 a 105

Exportação 18 a 20

Importação 18 a 20

Balanco Comercial Zero

Balanco de pagamentos de - 3 a 16 outra vez a grande variância

Distribuição de renda - igual a outra hipótese

QUAL A POLÍTICA ECONÔMICA QUE O GOVERNO (ATUAL) VAI ADOTAR?

Manter a) e c)

Retirar subsídios.

Tutelar as empresas públicas para conter gastos.

COMENTÁRIOS

Dois representantes, embora não explicitamente, acham que permanece o governo atual já que não consideram mudanças nas políticas.

Retirar subsídios e tutela das empresas já estão anunciados ao se fazer a consolidação em início de junho de 83.

Prioridades

Agricultura sô no discurso

2 não responderam

Comentários - Não consideram que haja prioridades!

QUAL DEVERIA ADOPTAR NA SUA OPINIÃO?

Hã probabilidade de isto ocorrer?

As da hipótese A

a) Ênfase nos problemas físicos - quilos e toneladas de suprimentos.

Revisão diástica do sistema financeiro

Descentralização (extinção do Minist.do Planejamento)

Suspensão de tutela do governo

Examinar cap. ociosa

Projetos de maturação curta

COMENTÁRIOS

Resposta para uso do governo (?)

define as premissas da alternativa otimista e justifica a baixa probabilidade dada a ela pelos respondentes

Prioridades

- a) -
- b) Crescimento econômico
ajuste do setor externo
inflação
distribuição de renda
(desindexação como instrumento)
- c) Correção do déficit público
desindexação parcial

COMENTÁRIOS

Idem

- QUAL A COMPETITIVIDADE BRASILEIRA NO MERCADO INTERNACIONAL?

Agrícola

- a) alguns produtos
seria melhor com redução do custo de insumos
- b) possível
- c) razoável
- c) medíocre

Industrial

- a) boa
- b) baixa
- c) razoável

COMENTÁRIOS

Discordância - de baixa a boa

QUAL A PARTICIPAÇÃO DO ESTADO DE ECONOMIA?

		84	89	94
Vai aumentar diminuir se manter se alterar (setorização)	A	a) dimin/se manter b) manter c) diminuir	a) igual b) diminuir	—
	B	a) dimin/se manter b) aumentar c) manter	—	
	C	a) — b) aumentar c) aumentar		

COMENTÁRIOS

As hipóteses A e B são novamente parecidas, apenas um respondente considera na A a hipótese de diminuir, mas em outras perguntas (sobre a C.V.M. e órgãos reguladores de seguros) invalidou esta hipótese. Ficaremos com manter ou aumentar para todos os cenários.

Economia do Rio de Janeiro

- a) pior que a média nacional
- b) melhora na hipótese A
- c) pior

COMENTÁRIOS

Convergência obtível em pior que a média nacional

Rendas dos municípios

a) depende da reforma tributária. Não sei.

b) igual.

c) possível melhora a curto prazo.

Prob. 0.3

COMENTÁRIOS

Não deve melhorar.

Estados

a) depende da reforma tributária. Não sei.

b) igual..

c) possível melhora a curto prazo..

Prob. 0.3

COMENTÁRIOS

Não deve melhorar..

HAVERÁ DISPONIBILIDADE DE EMPREGO PARA O CRESCIMENTO DEMOGRÁFICO?

a) não, vai continuar sendo o "calcanhar d'Aquiles?

b) não, em qualquer hipótese.

c) na hipótese A sim.

nas outras não.

COMENTÁRIOS

O problema de pleno emprego continuará existindo.

HÁ DISPONIBILIDADE DE RECURSOS PARA INFRA-ESTRUTURA DADO O
CRESCIMENTO DEMOGRÁFICO?

a) sim, na hipótese A; não, na hipótese B.

b) Não.

c) Sim, devido à capacidade ociosa.

COMENTÁRIOS

Discordância ... de não a sim.

A existência de capacidade ociosa pode ser significativa.

POLÍTICA DO GOVERNO EM RELAÇÃO AO INPS.

- a) como está, com esforço de racionalização..
- b) expandir hip. A e hip. B; expandir muito hip. C.
- c) política Beltrão hip. A - política Jair Soares
hip. B e C.

COMENTÁRIOS

Diferenças entre hipótese A e B um dos respondentes.

Concordância de que não haverá grandes modificações com esforço de racionalizar e tendência à expansão nas hipóteses A-B e grande expansão e problemas na hipótese C.

INVESTIMENTOS EM INFRA-ESTRUTURA:

Transporte

- a) deslocamento para investimentos sociais
- b) aumenta, mas ainda insuficiente
- c) manutenção

COMENTÁRIOS

- provável insuficiência

Educação

- a) Finsocial cresce
- b) igual a Transporte
- c) manutenção

COMENTÁRIOS

- idem

Saúde

- a) Finsocial cresce
- b) igual a Transporte
- c) manutenção

COMENTÁRIOS

- idem

QUAL A POLÍTICA TECNOLÓGICA DO GOVERNO?

a) Hipótese A reforçar nacionalismo

" B exagero

b) nacionalismo

c) nacionalismo tecnológico da SEI (Prob. 0.9)

COMENTÁRIOS

Concordância em nacionalismo

O GAP VAI AUMENTAR?

a) Sim

b) Não sei

c) Sim

(Prob. 0.6)

COMENTÁRIOS

Concordância de 2 no aumento do *gap*.

DEPENDÊNCIA TECNOLÓGICA?

a) diminuir

b) diminuir

c) aumenta (Prob. 0.6)

COMENTÁRIOS

Discordância 2 diminuir e

1 aumenta

4. SITUAÇÃO SOCIAL

4.1. QUANDO E COMO VÃO SER RESOLVIDOS OS PROBLEMAS?

Do Nordeste

- a) século XXI
- b) não se resolve
- c) além de 89

Deficiência Energética

- a) mínimo de 10 anos
- b) antes de 1990
- c) além de 89

Deficiência Educacional

- a) século XXI
- b) permanece
- c) além de 89

Deficiência Sanitária

- a) 1985
- b) permanece
- c) além de 89

COMENTÁRIOS

O problema do N.E. não é solúvel nos próximos 5 anos. O de energia poderá ser resolvido em 10 a 20 anos. O educacional variação exagerada de 6/7 a 25 ou sem solução.

O sanitário pode se considerar solúvel em 10 anos.

4.2. A ECONOMIA PARALELA/SUBMERSA, OCULTA ETC.

REPRESENTA QUANTO DO P.I.B.?

- a) Não sei. Importância não muito grande
- b) 15%
- c) 25%

COMENTÁRIOS

Variação de 15 a 25%

4.2.1. QUANTOS BRASILEIROS PARTICIPAM DELA?

- a) ?
- b) 10% da população
- c) 35% da população

COMENTÁRIOS

de 10 a 35% de população

4.3. É A ECONOMIA PRÉ-MONETÁRIA (EX-CÂMBIO)?

a) Não é importante, muito pequena.

b) " " " " "

c) " " " " "

COMENTÁRIOS

Não foi considerado importante.

4.4. QUANTOS PARTICIPAM?

a) ?

b) 10% da população

c) $\pm$ 5%

COMENTÁRIOS

de 5 a 10% da população

4.5. EM FUNÇÃO DISTO, QUANTO VOCÊ ACHA QUE SE DEVA ACRESCENTAR AO PNB "OFICIAL" DO BRASIL?

- a) menos que o efeito da "paralela"
- b) 15%
- c) 30%

COMENTÁRIOS

de 15 a 30%

Esta resposta é importante, principalmente no caso do cenário pessimista.

5. VAI MUDAR A POLÍTICA FISCAL?

Como será?

- a) não
- b) vai novos impostos
 empréstimos compulsórios
- c) não

COMENTÁRIOS

O respondente não ex-ministro a esta altura já acertou.

6. VAI MUDAR A POLÍTICA SALARIAL?

Como será?

a) Sim expurgo do INPC e aumento salarial.

b) Sim desindexação.

c) Sim hipótese A

São hipótese B

e C

COMENTÁRIOS

Concordância na hipótese A..

1 dos respondentes diferenciou as hipóteses
à ocasião do trabalho de consolidação (junho);
já houve mudança.

SISTEMA FINANCEIRO

1. O MODELO CONGLOMERADO FINANCEIRO CONTINUA?

Vai se caminhar para o modelo de "conflito de interesse"?

a) continua		Não
b) continua e cresce completo c/estatizados.	(Prob. 0,8)	Não
c) continua	(Prob. 0.8)	Não
estatização	(Prob. 0.2)	

COMENTÁRIOS

- concordância - continua
com 1 hipótese de estatização de baixa probabilidade
por 1 respondente.

1.1. O GOVERNO CONTINUARÁ DESRESPEITANDO A LEI DAS "CORRETORAS"
DA "BOLSA"?

a) sim

b) sim

c) sim

COMENTÁRIOS

Concordância - sim

1.2.. A BOLSA VAI SE DESENVOLVER NO BRASIL?

- a) não
- b) mediocrementemente
- c) mediocrementemente (e devido a artifícios c/mercado futuro e opções).

COMENTÁRIOS

- de medíocre a ausente

1.3. QUAL A POSSIBILIDADE DA CVM FICAR INDEPENDENTE DO EXECUTIVO?

a) pouca.

b) pouca.

c) nenhuma.

COMENTÁRIOS

- concordância, deve continuar como está.

- 1.4. OS BANCOS VÃO FICAR MAIS OU MENOS LUCRATIVOS?
- a) igual
 - b) menos
 - c) menos

Virá uma crise bancária?

- a) não
- b) A - Talvez B - sim C - sim
- c) A - não B - sim C - estatização

Vão quebrar bancos?

- a) não
- b) A - não B - sim C - sim
- c) -

Por que?

- b) custos crescentes
- risco elevado
- excesso de regulação

Vão ser estatizados?

- a) não
- b) A - não B - talvez C - sim
- c) ? B - ? C - sim

Quando?

?

Aparecerão bancos atacadistas (modelo americano)

- a) não
- b) não
- c) não

COMENTÁRIOS

Os bancos devem piorar sua lucratividade
nas Hip. A e B. deve haver crise (variância entre A. Sem e
B. Com)
com pouca prob. de quebra
na C crise e/ou estatização
com quebra de poucos na estatização
sem previsão de quando
Bancos atacadistas não vão aparecer.

Aparecerão bancos varejistas de grandes clientes?

- a) -
- b) sim
- c) City - Bozzano - Unibanco já são

Os Bancos farão isto voluntariamente?

- a) -
- b) em parte
- c) sim

O conceito "concorrência predatória" existe?

- a) CADE não funciona
- b) não sei
- c) não

Como se exprime?

- a) ?
- b) ?
- c) ?

COMENTÁRIOS

. Alguns bancos vão operar como varejista de grandes clientes.

6. SEGUROS

Tem alguma opinião sobre o ramo de seguros?

- a) ponto fraco . custo de venda
preço elevado
conglomerados dominam corretores
- b) não
- c) excessivamente regulamentado

COMENTÁRIOS

- Ramo regulado demais
com situação competitiva desvantajosa para
independentes.

Acha que tem futuro?

a) não será negócio de ponta
crescerá retardatariamente

b) sim

c) sim

COMENTÁRIOS

- tem futuro

segundo 1 respondente medíocre

Como será o futuro da previdência privada?

- a) Extremamente perigoso
muita coisa feita muito depressa
- b) bem amplo
- c) Planos consistentes
modificar

COMENTÁRIOS

dois respondentes vêem problemas no futuro da previdência privada, outro o considera amplo.

Como vê uma Cia. independente nestes futuros?

- a) viável se se confirmar com uma dimensão modesta e com ótima qualidade de serviços
- b) com possibilidades
- c) existe campo, mas com desvantagem frente aos conglomerados.

COMENTÁRIOS

concordância não é brilhante, precisa de estratégia específica.

Há correlação entre aquisição de seguros e que agregados econômicos? (R.P.D.)

a) correlação-negativa - valores segurados não acompanham inflação - inflação cresce e seguros decrescem em valor real.

- positiva com P.I.B. (seguro de coisas)

b) não vejo claro, talvez c/P.I.B.

c) renda disponível do setor privado.

COMENTÁRIOS

não houve visão unânime

correlação provável com Produto e

com inflação (negativo)

SERÁ POSSÍVEL O AUMENTO DO VOLUME DE PRÊMIOS EM RELAÇÃO A ESTE AGREGADO?

a) improvável - atividade *lagging*

b) sim

c) sim

Discordância

dois sim, um não.

COMENTÁRIO

O esforço de vendas bem feito sempre tem efeito.

Qual a possibilidade de independência dos órgãos reguladores do seguro do Executivo?

- a) SUSEPE nenhuma
IRB - possível
- b) nenhuma
- c) Prob. 0.02

COMENTÁRIOS

Concordância - nenhuma
possibilidade para IRB

Qual a possibilidade do governo abrir a Bolsa para as reservas técnicas das companhias de seguro?

a) numa certa proporção já está. Aumento não.

b) sim

c) Prob. 0.5

COMENTÁRIOS

Concordância (em 50% de 1 respondente) sim

Se abrir que resultados advirão:

para a Bolsa?

- a) -
- b) negociação concentrada em estatais e *blue chips*
- c) altos

para as Cias. de Seguro?

- a) -
- b) bons
- c) depende do que comprar

para as Companhias em geral?

- a) -
- b) -
- c) facilitará abertura de capital

para a economia?

- a) -
- b) pequenos
- c) benefícios

COMENTÁRIOS

- efeitos pouco significativos
- facilitará abertura de capital.

As seguradoras podem ser estatizadas?

- a) não
- b) algumas sim
- c) Prob. 0.05

O negócio de seguro permanecerá oligopólio repetido?

- a) -
- b) sim
- c) Prob. 0.95

COMENTÁRIOS

Qual deve ser a estratégia de I independente?

- a) Continuar a do conglomerado?
 - a.1. Regulação atual
 - a) já dito
 - b) ?
 - c) trabalhar c/conglomerado s/seguradora
 - a.2. Maior liberdade
 - a) já dito
 - b) ?
 - c) igual a a_1
- b) Acabando conglomerado
 - a) -
 - b) -
 - c) aumentar volume

COMENTÁRIO

Concordância de pouca probabilidade de estatização, negócio continuará oligopólio controlado.

As outras perguntas são contribuições à formulação de estratégia.

ANEXO III-a

3ª ETAPA

CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS SOBRE SITUAÇÃO SOCIAL

1. HÁ UMA CULTURA BRASILEIRA?

Concordância entre os 3. Há.

A. Variante da cultura ocidental com Sincretismo c/africana.

2. QUAIS SÃO E COMO VOCÊ VÊ SEUS PRINCIPAIS CONSTITUINTES?

A. Não perguntado.

Diferentes visões entre Antrop. B.

B. Tropical.

Multiracial - Espiritualizante fortemente mitológico, plural.

ANTROP. - Inclusão. Não exclui quase nada.

Não transa diferença.

Hierarquizada 1 coisa para cada lugar, um lugar para cada coisa.

Profundamente antiigualitária.

Relacional (fica no meio).

Formalismo jurídico junto com o informalismo das relações.

2a. QUE FATORES CULTURAIS (ÉTICOS) JULGA MAIS RELEVANTES (OU DETERMINANTES) NA CONSTITUIÇÃO DO PROCESSO POLÍTICO E ECONÔMICO NACIONAL?

A. Não perguntado.

Diferenças.

B. Idioma - milagre.

Predominância do sentir sobre o pensar.

ANTROP. - Oscilação

Pacto e conciliação.

3. JULGA QUE O BRASILEIRO POSSA VIR A VALORIZAR O TRABALHO DE MODO ÉTICO OU EXISTENCIAL (UMA ÉTICA "ECONÔMICA" cf. J.O. Meira Penna) E, NÃO POR MERA NECESSIDADE DE SOBREVIVÊNCIA, AMBIÇÃO OU EFEITO DE DEMONSTRAÇÃO?

A. Não perguntado

Diferença

B. Só quando o que trabalha tiver direito ao produto de seu trabalho.

ANTROP. - O trabalho e a vida são diferentes.

4. COMO É REALMENTE O POVO BRASILEIRO?

A. Dicotomizado.

Extrato educado=alta e média.

Grande massa extremamente deseducada.

B. Cordial, protesto diluindo, contrária de dentro do sistema, possui infinita capacidade de tolerância, consegue construir uma civilização no trópico (mas ainda não consegue fazê-la justa).

ANTROP. - Se debate em torno desses valores (resposta 2)

Sempre na corda bamba.

5. COMO SOMOS, O QUE REALMENTE QUEREMOS?

A. Sociedade em acelerado processo de modernização que perdeu valores tradicionais (Religiosos, éticos, etc...) e não encontrou novos.

B. Tentou responder nas outras (principalmente 4 acima).

ANTROP. - É malandro, fica "entre" (resposta 4).

- 5a. O BRASILEIRO É MAU CARÁTER (MACUNAÍMA) ?

A linha divisória entre mau caráter e malandro é tênue.

A. Não perguntado.

B. Não - malandro

Introgetou um transgressor.

5b. O PAPEL DA MULHER?

A. Não perguntado.

B. Crescente participação político social.

ANTROP. Fundamental - Gerente e dona da família, da hospitalidade e da Casa - Nossa Senhora, Gabriela, Capitu, Dona Flor.

5c. COMO COBRADORA?

A. Não perguntado

Concordância - vai cobrar.

ANTROP. - Vai cobrar valores.

6. DEFICIÊNCIAS

A. Mais educacionais do que pobreza.

Baixa competência profissional e orientação ético-cívica nula.

B. Derivam de um certo traço negativo.

ANTROP. - Capacidade integrativa leva à paralização.

7. POTENCIALIDADES?

A. Sentido de tolerância.

Pragmaticidade.

Tendência para irresponsabilidade e aventura.

Alegria de viver.

Pouca consistência e persistência.

B. Paradoxo - traço criativo (mais de 200 ritmos diferentes)

ANTROP. - Capacidade integrativa (grande virtude).

8. SOMOS VÁRIOS POVOS - DIFICULTANDO POLÍTICAS NACIONAIS?

Concordância em que somos um povo só com unidade psico-cultural.

B. Um só, onde moram vários.

9. HAVERÁ MUDANÇA NA "CULTURA ELITISTA" (se ela existe) ?

Concordância na existência dela.

A. Grande problema - elites formadas no privilégio e precisamos de elites funcionais de excelência a serviço da comunidade dentro de uma sociedade aberta.

B. Vários povos Divisão vertical para classe e horizontal (S. Paulo).

Cultura hegemônica.

Deve mudar.

ANTROP. - Existe, é profundamente elitista e do jeito que vão as coisas não vai mudar.

two class system sem choque.

10. QUAL O EFEITO DESSAS ALTERAÇÕES?

A. Desenvolvimento Social.

B. Não sei.

ANTROP. - ?

10a. COMO VOCÊ VÊ O PÚBLICO DE CLASSE MÉDIA?

A. Especialização perdendo cultura geral.

Cultura mais pela TV.

B. Sentado vendo televisão a espera do sonho que não vai ocorrer e da aposentadoria que chegará a quem das expectativas.

ANTROP. - ?

11. JULGA QUE O ENSINO PÚBLICO DEVA PERMANECER ESPECIALIZADO OU TENDERÁ PARA PRIVILEGIAR UMA FORMA MAIS HUMANISTA OU GENERALISTA, CRIANDO INSTITUIÇÕES (PRIVADAS) DEDICADAS À FORMAÇÃO PROFISSIONAL?

A. Não perguntado.

Concordância - não vai mudar.

11a. QUAL A CRENÇA DA ELITE JOVEM APARENTEMENTE NÃO MAIS RELIGIOSA?

A. Não perguntado.

B. Vive num mundo que pode terminar a qualquer momento (Bomba) maior anseio - PAZ.

ANTROP. - Substituiu religião por ideologia política - mas pode ser temporário.

Garoto esquerdista - sucesso muda

11b. PROBLEMAS DO TÓXICO?

Discordância total.

B. Grave e relevante.

ANTROP. - Fraco.

11c. QUAL O EFEITO DO PAÍS TER 30/40 MILHÕES DE JOVENS DE BAIXO NÍVEL DE INTELIGÊNCIA E EDUCAÇÃO?

A. Não perguntado.

B. Vai aumentar a desesperança e introjetar o absenteísmo.

ANTROP. - Repressão maior para socializar e domesticar estas pessoas.

O sistema é poderoso.

12. COMO VAI SE DESENVOLVER O PROBLEMA INDIVIDUAL X COLETIVO?

A. Entre o competitivismo americano e a coletivização.

B. Retorno do individual, o mundo está exageradamente gregário.

Individualismo - revolucionário.

ANTROP. - Alguns choques, mas até agora não houve nada.

13. HAVERÁ EVOLUÇÃO NA PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA?

Concordância entre A e B de que haverá aumento.

ANTROP.- Respondeu "nebuloso".

- 13a. HÁ UM MOMENTO DE RUTURA EM QUE ESCULHAMBAÇÃO VIRA VIOLÊNCIA?
A VIOLÊNCIA PODE SE MANIFESTAR?

B. Há

ANTROP. - A curto prazo não

Diferenças ANTROP.- Violência tende a aparecer numa situação
em que de repente todos ficam iguais, rein
vidicam e não há estrutura para atender.

- Bb. O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E DA PRÓPRIA SOCIEDADE PODERÃO
ALTERAR CERTAS PRÁTICAS COSTUMEIRAS QUE SE CONTRAPÕEM A RE-
GRAS MORAIS COMO POR EXEMPLO O JEITINHO, O PISTOLÃO, "ELE É
ASSIM COM OS HÔME"?

Respondido por A e B, no questionário político em 2.3.

Concordância dos 3 - acham que sim, mas por razões diferentes.

ANTROP.- Acha que é o ponto de tensão.

14. EXISTIRÁ UM CULTO DAS COISAS BRASILEIRAS?

A. Não perguntado.

B. Resistência evitando a descaracterização cultural.

ANTROP. - Certamente - dependendo da área já tem.

(Futebol, mulher, praia, bunda - estatística - coi
sa oficial).

15. VAI RETORNAR SATELIZAÇÃO DO BR PELOS EUA?

Concordância em que os brasileiros não querem.

B. Acha que americanos querem.

ANTROP. Não

16. "EFEITO DEMONSTRAÇÃO" E "REVOLUÇÃO DAS EXPECTATIVAS CRESCEN-
TES" SÃO IMPORTANTES?

Visões diferentes.

B. Pesam, são fatores de excitação do nível de aspiração.

ANTROP. - Efeito túnel de A. Richman se a sua pista está an-
dando tudo bem - Brasileiro aceita que o mundo é
desigual,

Em sociedade homogênea seria muito forte.

17. QUE CENÁRIOS ALTERNATIVOS VISLUMBRA E COMO OS DESCREVE?

A. Fez cenários na parte política.

B. Idem.

ANTROP. - Otimista (anseio).

Sistema político mais estável.

Com regras aceitas (jogo de futebol - modelo EUA)
junção de ideologia com as ambições pessoais (legitimidade) Capitalismo de *welfare State* "social democracia".

Sociedade de massa com penetração do sentido de igualdade.

Prob.O. 3

Pessimista

Sociedade dividida em vários segmentos.

Com um alto grau de desperdício e perdas imensas.
Uma camada em cima cosmopolita, educada e moderna
e uma imensidão de gente miserável.

Sistema poderoso de socialização (comunicação de massa) evitando conflitos e confronto.

Ambas não contemplam desestabilização.

Prob.O. 7

3ª ETAPA

POSIÇÃO POLÍTICA DO BRASIL NO MUNDO

1. CENÁRIO MUNDIAL

COMO VÊ O CENÁRIO MUNDIAL NOS PRÓXIMOS ANOS?

1. BALANÇA DO PODER

1.1. GUERRA TOTAL EUA X URSS

vai

Guerra localizada EUA X URSS

Hip. 1 - Limitada

Hip. 2 - Espaço

Hip. 3 - Teatro Restrito

} na década de 80

1.2. GUERRAS COM OUTROS

Tipo Falkland - Sim - Oriente Médio
(Israel)

Tipo Vietnam - Minivietnam - América Central

Tipo Coréia - Não

1.3. QUAL A EVOLUÇÃO DA CRISE NO ORIENTE MÉDIO?

Nova Confrontação Militar desfavorável a Israel.

Na América Central?

Minivietnam

Norte da África?

Sul da África?

Não.

1.4. QUE PAÍSES VÃO ATINGIR "STATUS NUCLEAR"?

Paquistão, Argentina, Brasil.

1.5. COMO SERÃO OS BLOCOS MUNDIAIS?

a) Confrontação

Prob. 0.6

b) Tese de neutralização geral da Europa

Prob. 0.40

Pacto de Varsóvia

NATO

} Desarticulam-se

Cisão Europa X EUA

Sim.

Confrontação econômica no âmbito de uma aliança militar

Cisão CHINA X URSS

Estável

Não exclui certa cooperação

Cisão Europa Oriental

Se houver neutralização da Europa

Cisão Europa Ocidental

Manterá unidade mínima política, com tensão econômico-financeira interna.

Não chega a B.C.Europeu.

2. SITUAÇÃO POLÍTICA

2.1. CONTINUARÁ HAVENDO PROBLEMAS COM SUBNACIONALIDADES AGRESSIVAS NA EUROPA?

Persiste.

2.2. A EUROPA VAI SER DOMINADA POLITICAMENTE PELA DIREITA OU ESQUERDA?

Centro com pequenas oscilações, pendulação.

2.3. HAVERÁ SOCIALIZAÇÃO CRESCENTE DAS ECONOMIAS EUROPÉIAS?

Não.

Social democratização.

2.4. O GOVERNO AMERICANO VAI DIMINUIR SUA ATUAÇÃO?

Domesticamente vai aumentar a despeito do discurso.

Declínio internacional.

(Pequeno se houver *nuclearexchange*)

3. ECONOMIA

3.1. O SISTEMA FINANCEIRO MUNDIAL VAI CONTINUAR EM CRISE?

Vai agravar chegando à falta de liquidez internacional e só após grave crise bancária novo ajuste.

84 / 85 reajuste 89 - outro mundo

3.2. COMO SERÁ A SOLUÇÃO DA CRISE?

Reequacionamento N.Sul

Reequacionamento EUA, Europa, Japão

Mais volume de recursos e novo sistema com predominância do Norte mas ouvindo o Sul.

Super Banco Mundial e Super FMI (semi Banco Central)

Mais financiamento de projetos.

3.3. QUAL O FUTURO DA OPEP?

Severa crise na recessão.

Continuará como projeto com menor poder depois de 85.

3.3.1. VAI TER REPERCUSSÕES NO EQUILÍBRIO MUNDIAL?

Não

3.3.2. APARECERÃO OUTROS GRUPOS TIPO OPEP PARA TRIGO, POR EXEMPLO?

Não.

3.4. HAVERÁ MERCANTILIZAÇÃO DO MUNDO?

A curto prazo sim.

3.5. QUE PAÍSES VÃO SOLICITAR MORATÓRIA E ATÉ QUANDO?

Muitos em 83/84.

Brasil, sim.

3.6. QUAL O EFEITO NO SISTEMA FINANCEIRO INTERNACIONAL?

3.7. COMO ESTARÁ A ECONOMIA DOS PAÍSES DESENVOLVIDOS?

Subdesenvolvidos vão se desenvolver (México, Brasil, Argentina)

Ricos - OPEP

Deterioração catastrófica - África.

Pequena Melhora - indiano, paquistanês.

EUA/Taxa de crescimento mais moderada.

EUROPA/ Excesso imposto de renda internacional.

JAPÃO - Atravessa o período recessivo bem. Vai se "comportar."

3.8. QUAL O PENSAMENTO ECONÔMICO QUE DOMINARÁ A CONDUÇÃO DAS ECONOMIAS DOMINANTES DO SISTEMA FINANCEIRO INTERNACIONAL?

3.9. COMO SERÁ O SISTEMA FINANCEIRO MUNDIAL?

89.

- a) Significativo incremento da liquidez internacional.
- b) Significativo incremento dos financiamentos deste envolvimento do 3º mundo.
- c) Equilíbrio financeiro sob supervisão internacional.

3.9.1. QUAL SERIA O PAPEL DA SUÍÇA E DOS PARAÍSOIS FISCAIS?

Modesto
e permanece.

3.10. ACHA O "EFEITO DEMONSTRAÇÃO" E A "REVOLUÇÃO DAS EXPECTATIVAS CRESCENTES" FATOS RELEVANTES?

Foram muito.
Evolui para moderação de demanda.
Como?

3.11. HAVERÁ RESOLUÇÕES CIENTÍFICAS E TECNOLÓGICAS SIGNIFICATIVAS?

Sim

QUAIS?

- a) Tecnológicas: muitas coisas espetaculares já conhecidas dos cientistas (robotização) prazo curto.
- b) Saber científico novo:
 - física - unificação (unif. camp) até o fim do século.
 - biologia - axiomatização - descobertas por via dedutiva - prazo médio.

3.11.1. QUE EFEITO POLÍTICO E SOCIAL PODEM TER?

Microeletrônica

Robotização crescente com impacto inicial a curto prazo e favorável a médio.

2. BRASIL NO MUNDO

1. É POSSÍVEL NO MUNDO DE HOJE UM PAÍS VOLTADO PARA DENTRO?

Totalmente não.

Brasil vai ser obrigado a adotar isso.

2. QUE ALTERAÇÕES NO CENÁRIO MUNDIAL PERMITIRIAM ISSO?

As que estão ocorrendo.

Rutura de B.Woods antes de se criar outro mecanismo.

4. A POSIÇÃO POLÍTICA DO BRASIL SERÁ SATÉLITE DOS EUA "MERCANTILIZADO"?

Difícilmente.

LÍDER NO 3º MUNDO?

Não.

MEMBRO DO 3º MUNDO?

O resto do século.

MEMBRO DE OUTRO BLOCO?

Não.

SOBREVIVENTE DA GUERRA COM POSIÇÃO MÉDIA?

Cenário nuclear restrito (sem destruição - não catastrófica)

COM POSIÇÃO DOMINANTE?

Pouco influenciada.

OBSERVAÇÕES:

5. HAVERÁ INTERVENÇÃO EXTERNA NA AMÉRICA LATINA? QUANDO?

América Central.

Sul não, pouco provável.

ONDE?

Potencial - Norte da América do Sul.

6. HAVERÁ RUTURA POLÍTICA NA AMÉRICA LATINA?

Outra Cuba?

Outro Vietnam?

Crise mais aguda na América Central.

Outro Afganistão?

Haverá países socialistas?

Sim, América Central.

Neutralista (Iugoslávia)

Quantos?

Bolívia

Brasil e

Paraguai/ post.Stroessner

} Neutralistas

Quais?

7. QUAL SERÁ O LAG TECNOLÓGICO DO BRASIL?

A Europa.

Aumento até 89, com certeza. Daí para frente recuperação e redução da taxa de dependência.

ANEXO IV

3.^a ETAPA

CONSOLIDAÇÃO DAS RESPOSTAS
SOBRE SITUAÇÃO POLÍTICA

1. ABERTURA DEMOCRÁTICA

1.1. QUAIS AS PROBABILIDADES DE MUDANÇAS DA "LINHA ATUAL"?
Concordância - Grandes

1.2. PERMANÊNCIA DA ATUAL "CLASSE" QUE ESTÁ NO PODER?
Concordância - Permanece
C.S.A. O grupo muda.
B. Mais tocado pelo problema social.

1.3. OS POLÍTICOS RECÉM-ELEITOS SERÃO CAPAZES DE INICIAR UM PROCESSO SADIO DE TRANSIÇÃO PARA UM REGIME REALMENTE DEMOCRÁTICO?
Concordância - Sim

1.4. O GOVERNO CONTINUARÁ A VICIAR O PROCESSO ELEITORAL?
Discordância
Sim
Não

1.5. O QUADRO SUCESSÓRIO SERÁ PALACIANO OU NÃO?
A. Não
B. Não nas diretas
Sim nas indiretas.

1.6. BRIZOLA TEM CHANCE DE SER PRESIDENTE?
Não acreditam que seja.

1.7. QUEM TEM?

Discordância e Concordância.

A. Considera Tancredo com maiores chances

Dá alta probabilidade à ruptura do Colégio Eleitoral.

B. Considera vários presidenciáveis inclusive Tancredo.

1.8. É POSSÍVEL OCORRER UM RETROCESSO POLÍTICO (FECHAMENTO)? EM QUE CONDIÇÕES?

Concordância nas possibilidades.

Discordância nas probabilidades.

A. Maior.

B. Pequena.

1.9. OS POLÍTICOS AINDA TÊM MEDO DOS MILITARES?

Têm

A. Considera decrescente.

1.10. HÁ POSSIBILIDADE DOS MILITARES VOLTAREM AO PODER (VOLTAR PARA A CASERNA)?

Concordância na volta no caso de não resolvido novo pacto social

B. Argentinização.

1.11. OS EFEITOS POSSÍVEIS DA CONTINUAÇÃO DA ABERTURA?

Concordância - favoráveis para a democracia.

1.12. HAVERÁ RISCOS DE UMA ONDA DE OPOSIÇÃO?

Concordância - no crescimento da oposição.

1.13. SE ELA OCORRER QUAIS AS REAÇÕES?

A. Eleições diretas - candidato de conciliação (Tancredo)

B. Não sabe.

1.14. ATÉ QUE PONTO A CLASSE TRABALHADORA PODE ACEITAR OS EFEITOS DA AUSTERIDADE?

- A. Está no limite.
- B. Leva uns 10 anos.

1.15. HAVERÁ CONFLAGRAÇÃO SOCIAL?

Não consideram imediato e acham que ocorrendo não será política.

- aumento da criminalidade.

a) Onde?

b) Quando?

c) De que tipo?

1.16. HAVENDO CONFLAGRAÇÃO SOCIAL PODERÁ HAVER INTERVENÇÃO NOS ESTADOS DA OPOSIÇÃO? 3

Pouco provável.

1.17. QUAL SERIA A INFLUÊNCIA DO MEIO EMPRESARIAL EM CADA CASO?

Existirá, mas pouco significativa.

1.18. ACHA QUE O NICHOS CAPITALISTA PODE PERSISTIR NO BRASIL?

Possibilidades de permanência.,

A. Tipo europeu

Possibilidade de radicalização da esquerda.

1.19. O BRASIL VAI SER UMA DEMOCRACIA OU PAÍS SOCIALISTA?

Concordância em tendência para a social democracia.

1.20. SUPONDO A EVOLUÇÃO DE PRESSÕES POLÍTICAS SOCIALISTAS, ACREDITA QUE SURJA UM SOCIALISMO DEMOCRÁTICO? E EM QUE SE CONSTITUIRIA, UMA VEZ QUE O ESTADO CONTROLA DIRETAMENTE SETORES ESSENCIAIS DA ATIVIDADE ECONÔMICA E É O MAIOR INVESTIDOR DO PAÍS?

A. Sim - Alternativa comunismo militar.

B. Difícil de responder.

1.21. O CONGRESSO ATUAL VAI SER REPRESENTATIVO?

Concordância - Sim.

1.22. HAVERÁ MAIOR REPRESENTATIVIDADE POPULAR?

Discordância

A. Sim

B. Não sem voto do analfabeto.

1.23. ACREDITA QUE NO BRASIL VAI HAVER PARTIDO POLÍTICO? NESTE CASO QUANTOS? OBEDECENDO A QUE PARÂMETROS: LIDERANÇA TRADICIONAL, DISPUTAS PELO PODER, OU CORRENTES DE INTERESSES ESPECÍFICOS?

A. Prevê aglutinação em torno de 1 PMDB social democrático.

B. Partido "à européia" nunca.

1.24. COMO SERIA A DEMOCRACIA NO BRASIL (Nenhum país pobre é democrático)?

A. Tendência para parlamentarismo.

B. Não.

1.25. O CONGRESSO VAI PODER ALTERAR O ORÇAMENTO?

1.26. CONSTITUIÇÃO BRASILEIRA SAI?

Concordância - Vem aí.

1.27. É POSSÍVEL HAVER MAIOR INTERFERÊNCIA OU INGERÊNCIA DO PARLAMENTO SOBRE AS DECISÕES DO EXECUTIVO, NOTADAMENTE EM RELAÇÃO AS EMPRESAS ESTATAIS E DECISÕES DE INVESTIMENTOS?

Discordância.

A. Otimista - sim.

B. Pessimista - não.

Ou melhor, julga que o congresso e mesmo a sociedade poderão criar novas condições para fazer face ao patrimonialismo e alterar o processo de Aurélio que sempre imperou?

- 1.28. EXISTE PROBABILIDADE DE ALTERAÇÃO DO REGIME PRESIDENCIALISTA PARA PARLAMENTARISTA?

Discordância.

A. Grande.

B. Pequena.

- 1.29. CONSIDERANDO OS ANSEIOS DEMOCRÁTICOS, ACREDITA NA POSSIBILIDADE DO SURGIMENTO DE MOVIMENTOS SINDICALISTAS INDEPENDENTES, ASSIM SENDO; ACHA QUE SERÃO INTRODUZIDAS ALTERAÇÕES NO MODELO ATUAL (IMPOSTO SINDICAL, SINDICATO ÚNICO, JUSTIÇA DO TRABALHO, PREVIDÊNCIA SOCIAL, SEGURO DE ACIDENTE DO TRABALHO)?
- Concordância - tendência a ficar como é.

- 1.30. O SINDICATO VAI SER FATOR IMPORTANTE NO PROCESSO POLÍTICO?
- Concordância - Vai.

- 1.31. HAVERÁ TENDÊNCIA PARA REGIME COOPERATIVISTA?
- Concordância - Não.

- 1.32. DEVERÁ A IGREJA MANTER SUA RADICALIZAÇÃO POLÍTICA ATUAL OU NA MEDIDA EM QUE POR MEIO DISTO CONQUISTE SUA REAL AUTONOMIA EM RELAÇÃO AO ESTADO; PODERÁ ABSTRAIR-SE DE QUESTÕES POLÍTICAS?
- Concordância - a igreja não é radical.
- Posição humanista.

- 1.33. QUAL A EVOLUÇÃO QUE VÊ PARA O PROCESSO DE DEMOCRATIZAÇÃO DO PAÍS? QUAL DESEJARIA VER?
- Cenários

- 1.34. ACREDITA QUE O CONGRESSO (OU PARTIDO) POSSA TORNAR-SE REALMENTE REPRESENTATIVO DE INTERESSES DIVERSOS OU MESMO OPOSTOS DE VÁRIOS SETORES DA SOCIEDADE, UMA VEZ QUE DESDE A CONSTITUIÇÃO DE 1824 ISTO JAMAIS EXISTIU (COM PEQUENAS RESSALVAS AO PERÍODO DO 2º REINADO)?
- A. Já é.
- B. ?

2. GOVERNO

2.1. O GOVERNO SERÁ DIRIGIDO PELO POVO (OU ESPÍRITO DO POVO) OU PELO ESPÍRITO E AMBIÇÕES DOS GOVERNANTES?

A. Na hipótese de estabilidade espaço público crescente.

B. Não sabe.

2.2. COMO OS POLÍTICOS PODERÃO SER CONSCIENTIZADOS DA NECESSIDADE DO PAÍS SER DIRIGIDO PROFISSIONALMENTE?

Concordância - Pergunta boba.

Direção profissional não funciona.

Político funciona.

2.3. MORALIDADE PÚBLICA VAI MELHORAR?

Discordância.

A. Sim, com democracia.

B. Sim, com modificação do conceito de lucro.

2.4. O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E DA PRÓPRIA SOCIEDADE PODERÁ ALTERAR CERTAS PRÁTICAS COSTUMEIRAS QUE SE CONTRAPÕEM A REGRAS MORAIS COMO POR EXEMPLO O JEITINHO, O PISTOLÃO, "ELE É ASSIM COM OS HÔME"?

Discordância.

A. Idem.

B. Não, faz parte do jogo.

2.5. O GOVERNO PODERÁ SE TORNAR MAIS EFICAZ E EFICIENTE?

Discordância.

A. Idem

B. Prefere menos governo.

2.6. HAVERÁ MODIFICAÇÃO NO PADRÃO DE ATUAÇÃO DO GOVERNO EM TERMOS DE ESTATIZAÇÃO?

Discordância

A. A longo prazo sim.

B. Não se entrega poder.

- 2.7. A BUROCRACIA BRASILEIRA É PARECIDA E MAIOR DO QUE A DE VÁRIOS PAÍSES SOCIALISTAS?

Concordância parcial - é muito grande.

- 2.8. QUAL A POSIÇÃO DA BUROCRACIA FRENTE ÀS EMPRESAS NACIONAIS E TRANSNACIONAIS SOCIALISTAS?

Discordância (não relevante).

- 2.9. HAVERÁ MODIFICAÇÃO EM TERMOS DE TUTELA SOBRE O EMPRESARIADO?

Discordância.

A. Sim, na democracia.

B. Não.

- 2.10. QUAL A PROBABILIDADE DOS BANCOS SEREM ESTATIZADOS?

Concordância - pequena.

- 2.11. QUAL A PROBABILIDADE DAS SEGURADORAS SEREM ESTATIZADAS?

Concordância - pequena

- 2.12. QUAL A EVOLUÇÃO DO LOBBYING. É UM INSTRUMENTO QUE JULGA ADMIS SÍVEL MORALMENTE?

Diferença de respostas.

Ambos acham válido (com regras).

3. PROBLEMAS

- 3.1. QUE RESPOSTA A POLÍTICA TRARÁ AOS PROBLEMAS QUE O BRASIL TERÁ NOS PRÓXIMOS 5 ANOS?

SOCIAIS

- A. Novo Pacto Social e projeto realista de desenvolvimento social.
- B. Rígida hierarquização dos problemas sociais.

UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS NÃO SÓ PARA RESOLVER OS PROBLEMAS DO POVO.

- A. Política energética de longo prazo.
- B. O resto - programa de governo.

- 3.2. COMO PODE SER RESOLVIDO O PROBLEMA DAS CLASSES POBRES?

- A. Contenção da natalidade e outras prescrições.
- B. Democratização do país (4 polos)
Modificação do conceito de participação do trabalho nos resultados.

- 3.3. COMO VAI SE RESOLVER A CONCENTRAÇÃO URBANA CRESCENTE?

- A. Polos de desenvolvimento descentralizados.
- B. Não sei.

- 3.4. COMO SERÁ RESOLVIDO O PROBLEMA DA EDUCAÇÃO?

Concordância na maior ênfase e prioridade (do povo)
Diferentes prescrições.

- 3.5. HAVERÁ ALTERAÇÃO DO PADRÃO EDUCACIONAL BRASILEIRO?

Discordância.

- A. Sim.
- B. Não.

- 3.6. HÁ POSSIBILIDADE DO BRASIL ADOPTAR CONTROLE DE NATALIDADE?

Concordância - pela necessidade e adoção.

3.7. COMO SERÁ RESOLVIDO O PROBLEMA DO MENOR DESAMPARADO?

Concordância - na possibilidade de solução, prescrições se
melhantes.

3.8. COMO VAI SE RESOLVER O PROBLEMA DE CONCENTRAÇÃO DE RENDA?

Discordância.

A. Vai, com prescrições.

B. Não vai.

3.9. SURGIRÁ MESSIAS BRASILEIRO (GANDHI, PERON, KOMEINI, ETC...)?

Concordância - que pode, sem dar grande importância ao problema.

3.10. HAVERÁ NASSERISMO?

Concordância - Não.

A. Probabilidade de comunismo militar.

3.11. CONSIDERANDO OS INVESTIMENTOS SOCIAIS EM ANDAMENTO QUAIS SE
RÃO OS IMPASSES DAQUI A 10 ANOS?

Saúde, Alimentação, Habitação, Educação?

Concordância na persistência.

B. Aumentar.

4. CENÁRIOS

4.1. QUAIS OS CENÁRIOS ALTERNATIVOS QUE VISLUMBRA E QUAL A PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA QUE ATRIBUI A CADA UM DELES?

Otimista - B

Democracia jurídica em 1º lugar (é a que desejaria e a que vê) definição institucional do país. Regulação dos mecanismos de representação e legitimidade, novo pacto social interclassista, capaz de administrar os próximos 20 anos dentro de um relacionamento harmônico com participação dos segmentos não privilegiados. Com auxílio do Estado nos setores básicos, paralelo à modificação do conceito de lucro.

P. 0,50

Pessimista

Sem estabilidade política. Com um gap maior em relação aos desenvolvidos. Desnacionalização crescente da economia. Fragmentação interna responsável pela perda de idéias de nacionalidade.

P. 0,50

Otimista - A

Constituir uma sociedade industrial moderna, democrática aberta, social, equânime. Converter o que temos em sólida democracia social.

P. 0,60

Pessimista

Através de fracassos acumulados comunismo militar.

4.2. O BRASIL TODO TERÁ UM CENÁRIO SÓ OU HAVERÁ CENÁRIOS REGIONAIS?

Discordância

A. Haverá cenários regionais.

B. Tendência a homogenização.

RUTURA TERRITORIAL?

Concordância - Não.

ANEXO V

4ª ETAPA

QUESTIONÁRIO E RESPOSTAS DO
CHAIRMAN

1. CENÁRIO MUNDIAL

1.1. HAVERÁ GUERRA MUNDIAL?

Não.

1.2. GUERRA LOCALIZADA? ONDE?

Sim. Oriente Médio.

1.3. QUAIS OS REFLEXOS DA SITUAÇÃO POLÍTICA MUNDIAL SOBRE O BRASIL?

Vai ser atingido - Resultado?

1.4. COMO VAI SE COMPORTAR A CRISE FINANCEIRA MUNDIAL?

Depende do Reagan.

Alt.: A. Se for eleito, plano mundial.

B. Se vencerem os democratas melhor, mas passageiro.

1.5. QUAIS OS REFLEXOS DA CRISE FINANCEIRA MUNDIAL SOBRE O BRASIL?

Estamos no buraco.

Aço nos EUA = 1967.

1.6. QUAL DEVE SER A POLÍTICA AMERICANA EM RELAÇÃO À AMÉRICA?

A. Reagan

Política de Intervenção A.Central

Atrair Brasil.

B. Democrata

Não intervirá

Rússia na A.Central

Amizade distante

68 fim da conversão nos EUA

SDRS — dolarização

EUA - locomotiva do mundo

déficit 200 bi (160 funções do Volcker)

Os países desenvolvidos precisam engolir a bola criada pe
los juros altos.

1.7. COMO DEVE SE COMPORTAR A ECONOMIA AMERICANA NOS PRÓXIMOS ANOS?

Alt.A) Sob expansão econômica.

B) Democrática - inflação.

1.8. QUAIS DEVEM SER OS REFLEXOS, NO BRASIL, DAS POLÍTICAS AMERICANAS E DA SITUAÇÃO ECONÔMICA AMERICANA?

Se o Brasil passar dois anos de recessão, tudo pode acontecer. Qualquer das duas levará à recuperação:

Alt.A) Sobe

B) Sobe e desce (grande *crack*?)

1.9. O BRASIL VAI CONTINUAR 3º MUNDISTA OU SE COLOCARÁ NA ESFERA DA INFLUÊNCIA AMERICANA?

Política brasileira é inteligente (itamaratiana) dentro da esfera americana, respeitando os votos do 3º mundo.

1.10. COMO VÃO EVOLUIR AS MULTINACIONAIS?

Tiveram período expansionista.

Economia de escala é assintótica e cria risco.

Influência deve decrescer.

1.11. O BRASIL VAI SAIR DA CRISE DE BALANÇO E DÍVIDA? QUANDO? COMO?

Dependendo da estabilidade política e outra liderança econômica; se certo, retorno do desenvolvimento daqui a três anos.

Origem da crise:

Grandes investimentos de retorno a longo prazo, com recursos obtidos através de dívidas a curto prazo. Renegociando o prazo chegamos lá.

2. SITUAÇÃO ECONÔMICA - POLÍTICA - SOCIAL

2.1. COMO DEVE EVOLUIR A ECONOMIA BRASILEIRA NOS PRÓXIMOS ANOS?

Origem da crise (vide 1.11).

A) 2 anos difíceis e retornar.

B) Desastre completo.

2.2. QUAL O QUADRO POLÍTICO NACIONAL NOS PRÓXIMOS ANOS?

A) Consenso

B) Revolução Social

Recuperação

(matam todos os empresários)

89 - Socialista

Rutura do sistema

Estatização política

Fim dos 90 - Centro

90 - Parecido com a França.

2.3. VAI APARECER HIPERNACIONALISMO NO BRASIL?

Alt.A) Não.

B) Pode.

2.4. VAI HAVER O CULTO DE COISAS BRASILEIRAS?

Corolário da anterior.

2.5. ACHA QUE O "NICHÔ" CAPITALISTA CONTINUARÁ EXISTINDO?

Alt.A) Permanece e se fortalece no fim do século.

B) Não.

2.6. COMO VÊ O FUTURO DO TWO CLASS SYSTEM NO BRASIL?

Não existe.

É conduzido pela classe média, como sempre foi.

Tem 3 classes - 1 elite dirigente

1 classe média dominante

1 classe inerte.

2.7. A SITUAÇÃO DE EDUCAÇÃO NO BRASIL DEVERÁ SE ALTERAR?

Não, mas há tendência para aprimorar.

Até 1960, era proibido educar no Brasil.

2.8. COMO VÊ A ATUAÇÃO DA "ELITE BRASILEIRA"?

É muito reduzida.

Houve grande evolução nos últimos 10 anos.

Está tentando atuar politicamente.

Fizeram convênio com as forças armadas e estão desiludidas; buscam outro.

3. SITUAÇÃO FINANCEIRA

3.1 COMO DEVERÃO SE DESENVOLVER OS MERCADOS FINANCEIROS NO BRASIL DE CRÉDITO, DE CAPITAL, DE SEGUROS?

Não deverá ocorrer desenvolvimento durante a crise.

Na Alternativa B, Socializante não crescerá; só no fim do século.

3.2. COMO VÊ O FUTURO DO LÖBBY DOS CONGLOMERADOS?

Enfraqueceram-se.

Bode expiatório.

3.3. AS EMPRESAS INDEPENDENTES DESENVOLVERÃO UM LÖBBY EFICAZ?

Separar seguro de conglomerados parece ser aceito hoje.

3.4. COMO VÊ O FUTURO DOS CONGLOMERADOS?

Se não tiverem a inteligência de mudar, estão com os dias contados.

O problema do Brasil é diferente do México. (Dívida do México era de 80% através dos bancos privados. Bancos americanos quebrariam (*default clause* se aplica a pessoas e não a estados; estes não desaparecem) - Solução: Nacionalizar os bancos. A dívida do Brasil é 80% do Estado e 20% particular).

3.5. COMO VÊ O FUTURO DAS INDEPENDENTES?

Novamente há bom senso.

As autoridades de seguro estão "simpáticas" às independentes.

3.6. "CAPACIDADE DO MANAGEMENT" VAI SER FATOR COMPETITIVO IMPORTANTE NO BRASIL?

Sem dúvida.

3.7. QUAIS AS VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO BRASIL?

Nunca se teve qualquer planejamento no Brasil.

Governo - Salte-PNDs.

Setorial - Sudene - pouca humildade. Todos não funcionaram. Empresário começou a planejar baseado nos planos estatais , que mudavam.

Necessidade de planejamento independente do governo, dentro do seu cenário.

3.8. QUAIS AS VARIÁVEIS DE IMPACTO PARA A CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS ALTERNATIVOS PARA A CIS)

A) Situação Política.

B) Situação Econômica.

4. CENÁRIOS

CAOS

Situação política.

Cisão das forças armadas.

Pacto dos "menores" com a miséria

Povo na rua - não

Falência das brasileiras

Estrangeiras compram.

ESPERANÇA

Reagan reeleito.

Federal Reserve em sintonia com ele.

Acordo com Alemanha.

Desenvolvidos trabalham para fazer desaparecer o excedente - FMI fortalecido. Super fundo.

(Policia! do mundo financeiro)

Retomada americana e do mundo.

Dívida brasileira longo prazo; juros até 3 bi por ano.

Movimentos políticos pendulares, com crescimento econômico.

NOTAS DE RODAPÉ

1. Descrição retirada de FERES SOBRINHO (1975)
2. HELMER, O. (1966) apud WHEELWRIGHT, S.C. & MAKRIDAKIS, S.
(1973) p.188.

BIBLIOGRAFIA

1. ABT, C.C.; FOSTER, R.W.; REA, R.H. A scenario generating methodology. In: BRIGHT, J.R. & SCHOEMAN, M.E.F., eds. A guide to practical technological forecasting. Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 1973.
2. FERES SOBRINHO, A. O papel do marketing em bancos de desenvolvimento - uma aplicação da "delphi technique". Rio de Janeiro, COPPE/UFRJ, 1975. 157 p. Tese de mestrado defendida na COPPEAD/UFRJ.
3. LINNEMANN, R.E. & KLEIN, H.E. The use of multiple scenarios by U.S. industrial companies. Long Range Planning. Oxford, 12 (1): 83-90, Feb.1979.
4. WHEELWRIGHT, S.C. & MAKRIDAKIS, S. The delphi method. In: _____. Forecasting methods for management. New York, J.Wiley, 1973. p.188-94.
5. WILSON, I.H. Futures forecasting for strategic planning at General Electric. Long Range Planning. Oxford, 6 (3), June 1973.
6. ZENTNER, R.D. Scenarios; a new tool for corporate planners . Chemical and Engineering News. 6 Oct. 1975.