



Gestão Estratégica em **Cenários**

Scenario-based strategic management

Rio de Janeiro, 2 de agosto de 2012

AGENDA TEMÁTICA

1. **POR QUE EXPLORAR O FUTURO?**
2. **GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA EM CENÁRIOS**
3. **LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA MACROPLAN COM CENÁRIOS**

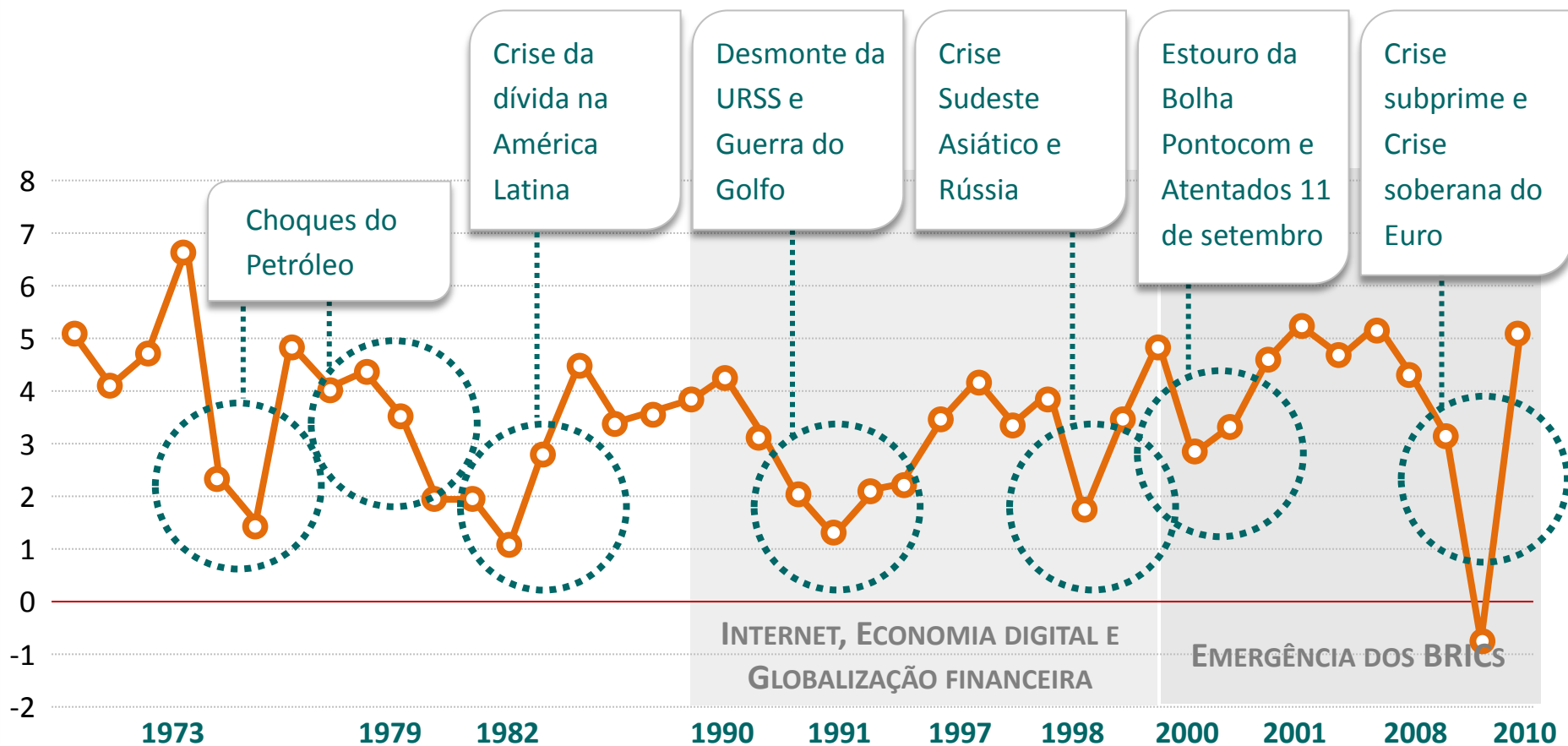
POR QUE EXPLORAR O FUTURO?



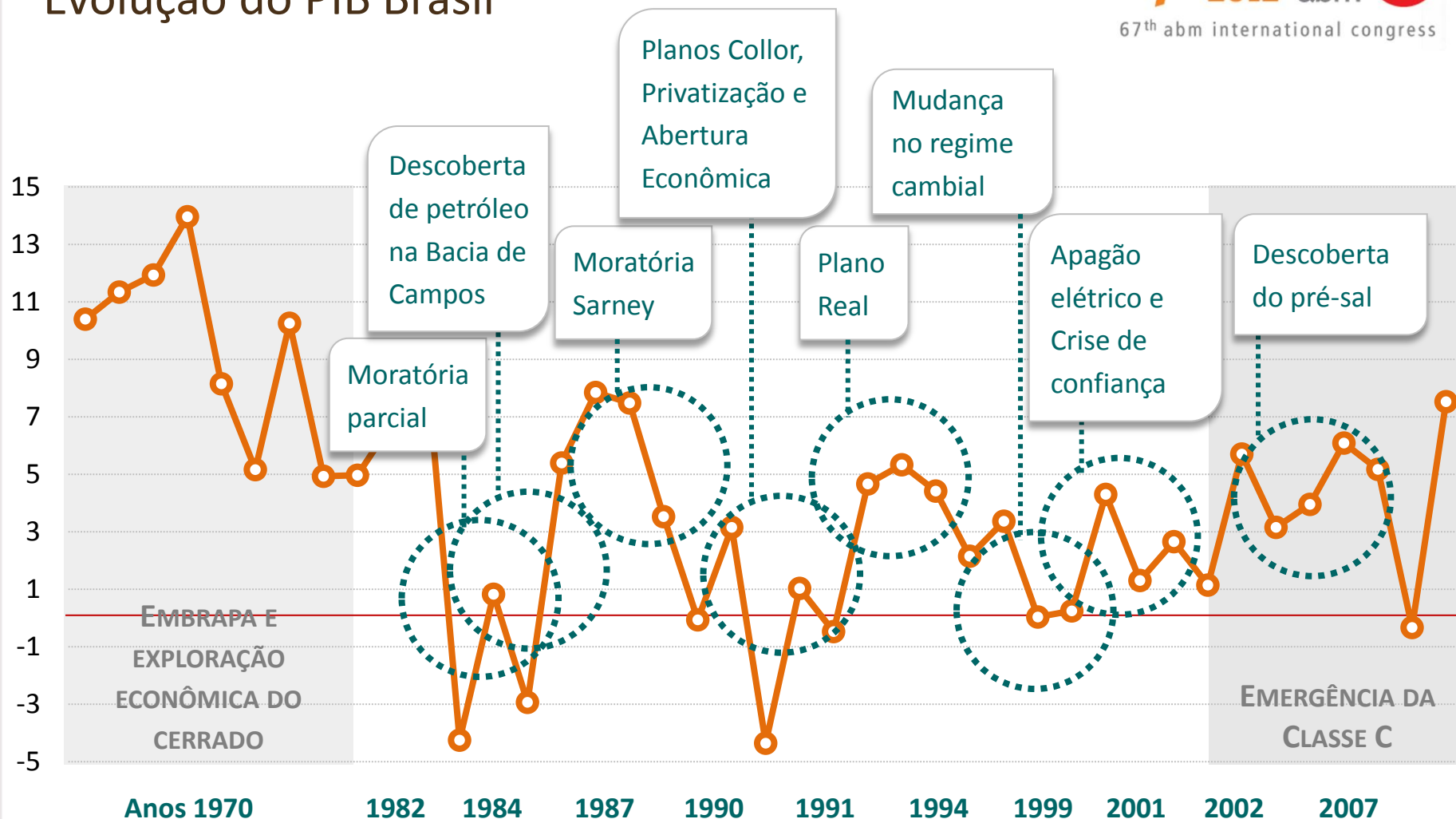
DESCONTINUIDADES E
VOLATILIDADE SÃO
FENÔMENOS FREQUENTES
NO MUNDO
CONTEMPORÂNEO



Evolução do PIB Mundial



Evolução do PIB Brasil*



* Var. real anual - (% a.a.).

Fonte: IBGE/SCN 2000 anual.



ATENÇÃO !

- ✓ Nos últimos 40 anos, em média a cada 3,5 anos ocorreu uma descontinuidade e/ou um período de grande volatilidade econômica, política, tecnológica ou social
- ✓ O padrão dominante é a ocorrência de grandes mudanças disruptivas com uma certa frequência.
- ✓ Este é o curso “**normal**” dos eventos.

...E AS EMPRESAS
PRECISAM ESTAR
PREPARADAS PARA LIDAR
COM AS MUDANÇAS NO
AMBIENTE, ANTECIPANDO-AS
OU REAGINDO
RAPIDAMENTE A ELAS.



Há inúmeros casos de empresas que foram abaladas ou se beneficiaram de rupturas ou descontinuidades...

● CRISE SUBPRIME 2008



LEHMAN BROTHERS



PAULSON & CO. INC.

BERKSHIRE HATHAWAY

AIG



CHRYSLER

roubini GLOBAL ECONOMICS



Freddie Mac



ARACRUZ

FannieMae.

Sadia

...decorrentes dos mais diversos tipos
de eventos...

GEOPOLÍTICA - ATENTADO DE 11 DE SETEMBRO



Desenvolvimento tecnológico

Novos padrões e plataformas substitutas

67^o congresso
2012 abm 
67th abm international congress



Nikon
SONY
Canon



3M **SONY**
maxell



PHILIPS
SONY



SanDisk
Kingston
TECHNOLOGY



 **Google**
amazon.com.
Microsoft



Competição - novos entrantes

67^o congresso
2012 abm 
67th abm international congress



MOTOROLA

NOKIA



cadê?

YAHOO!

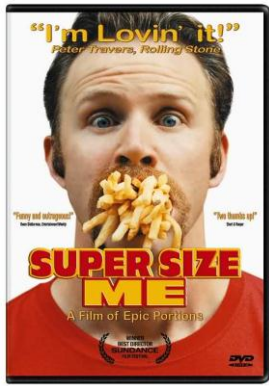
orkut



Google

facebook

Mudanças Comportamentais - Fast Food



CONSUMERAFFAIRS [FILE A COMPLAINT](#) +1 40

Related Links
[Obesity Reducing Life Expectancy Of Kids](#)
[Teen Girls Who Eat Cereal Stay Thinner](#)
[Fast-Food Restaurants Cluster Around Schools](#)
[An After-School Program for Overweight Kids](#)
[GAP Report Shows Junk Food in](#)

Disney Dumps McDonald's
Meals Won't Be As Happy
05/08/2006 | Mark Huffman | ConsumerAffairs.com | [News](#)
[Tweet](#) 0 [+1](#) 0 [Email Link](#)

Mickey Mouse and Ronald McDonald are going their separate ways. After a ten year joint marketing agreement, Walt Disney Company said it will not renew its arrangement with McDonald's to provide promotional figurines for the restaurant chain's Happy Meals.

SUBWAY
eat fresh.™

You want the very best for your kids, and so do we.

Yummy, fresh,
freedom in a bowl.

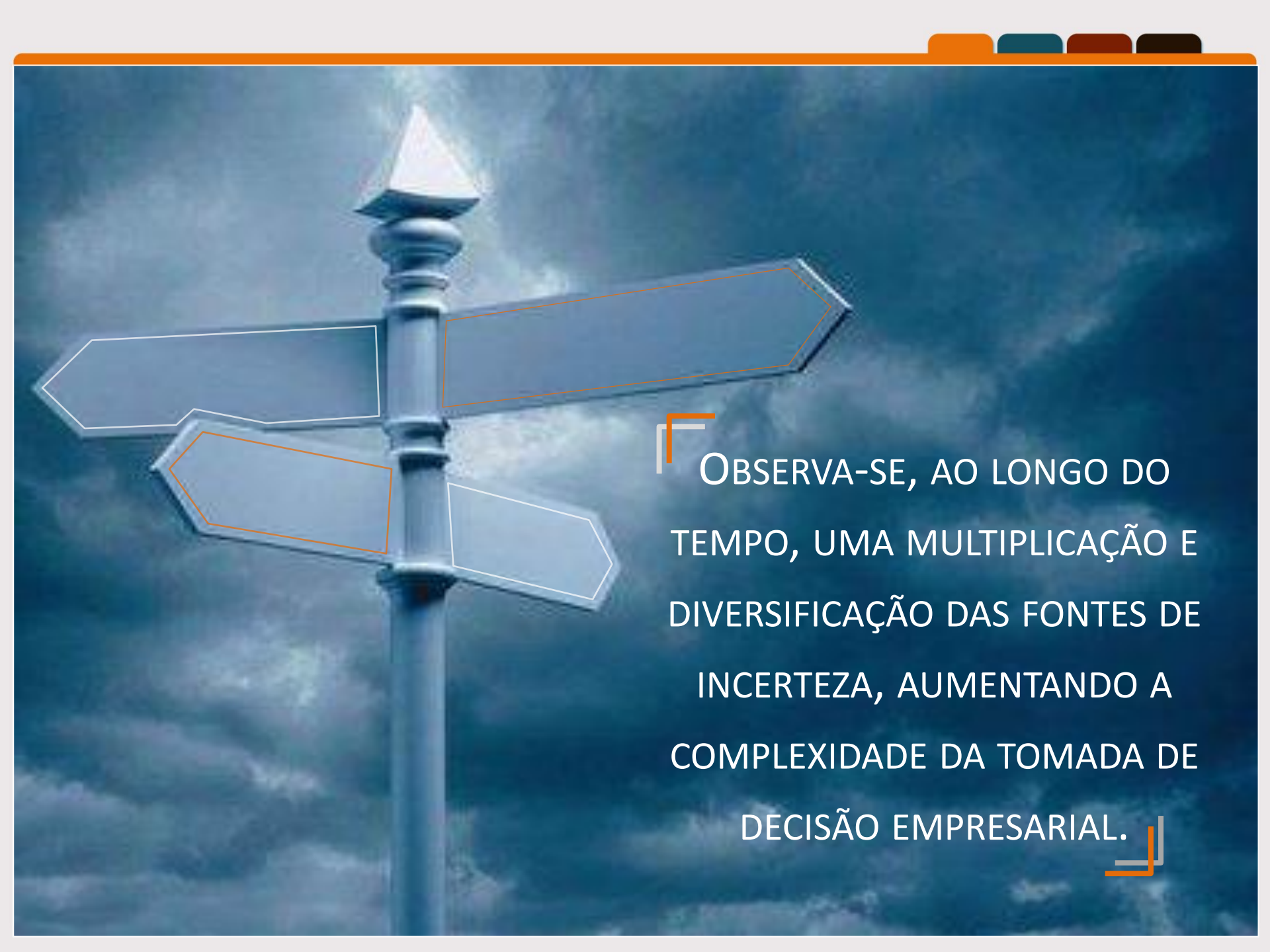


Mudanças Comportamentais - Café

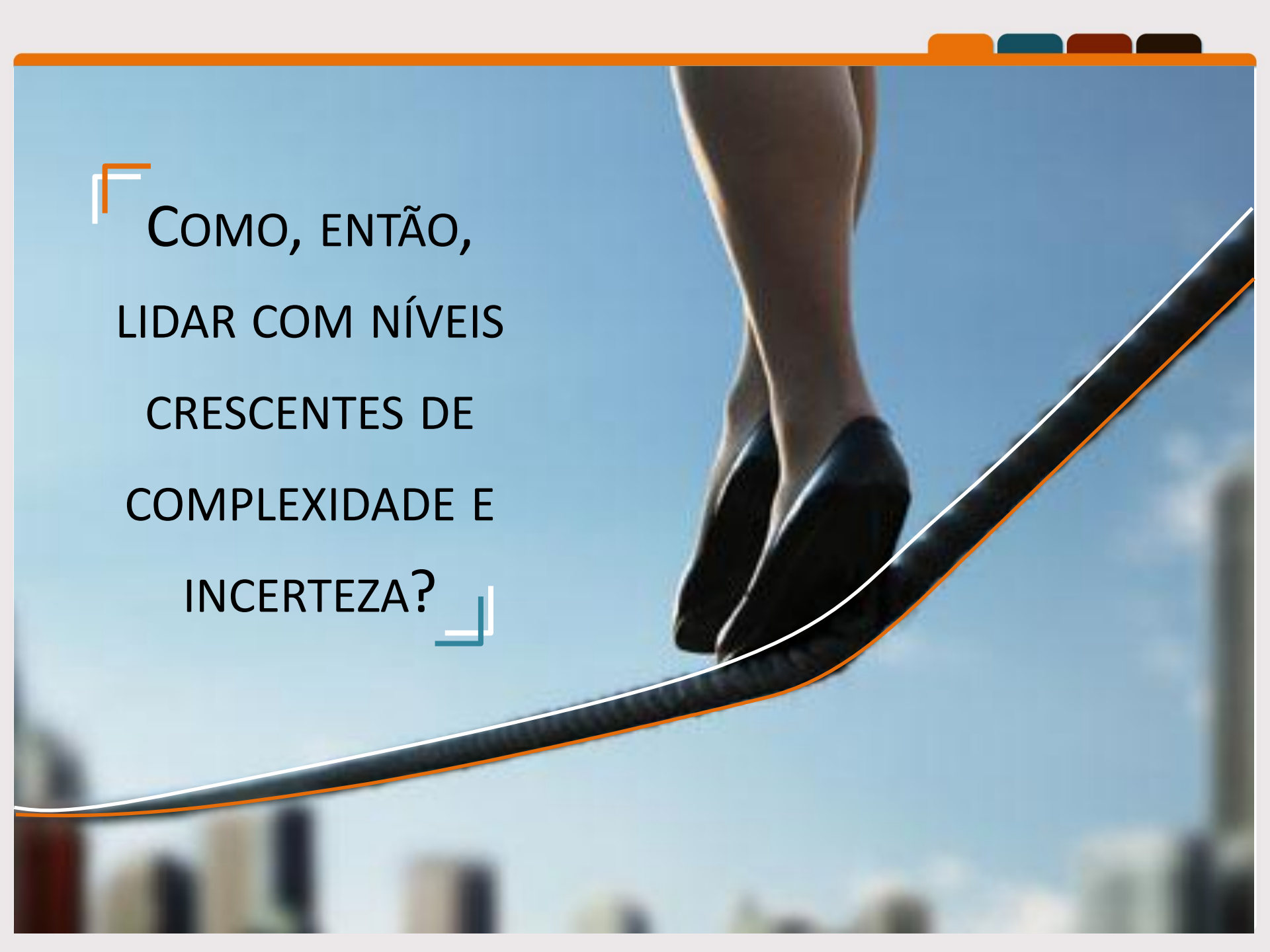


Mudanças regulatórias



A photograph of a grey metal signpost with a pointed top, featuring several blank, arrow-shaped directional signs pointing in different directions. The background is a dramatic, cloudy sky. The text is overlaid on the right side of the image, with decorative orange and grey brackets.

OBSERVA-SE, AO LONGO DO
TEMPO, UMA MULTIPLICAÇÃO E
DIVERSIFICAÇÃO DAS FONTES DE
INCERTEZA, AUMENTANDO A
COMPLEXIDADE DA TOMADA DE
DECISÃO EMPRESARIAL.



COMO, ENTÃO,
LIDAR COM NÍVEIS
CRESCENTES DE
COMPLEXIDADE E
INCERTEZA?

Três atitudes face ao futuro



● AVESTRUZ

- Atitude passiva
- Fecha os olhos frente ao futuro e fica exposto à mudança



● BOMBEIRO

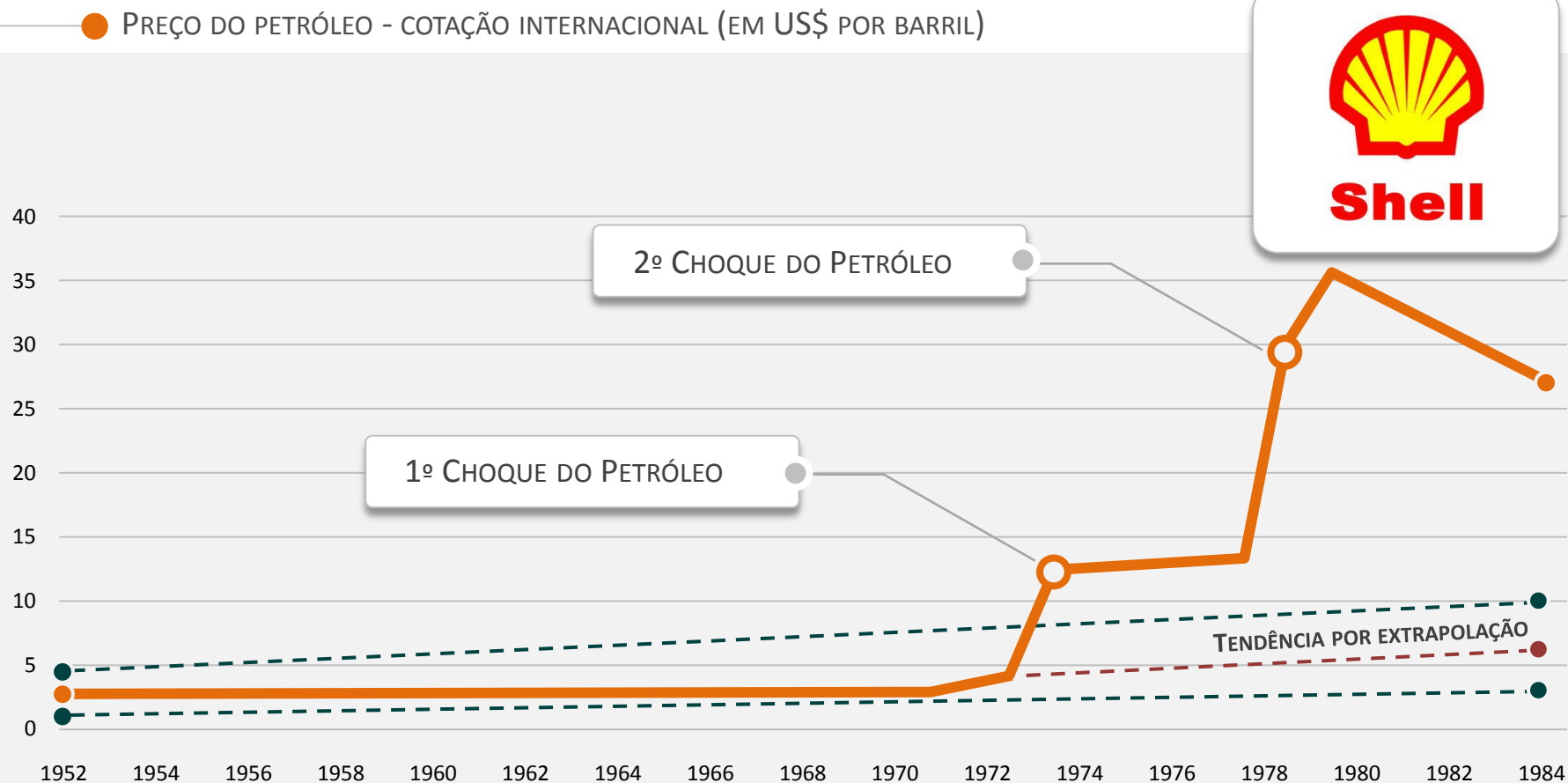
- Atitude reativa
- Aguarda que a mudança ocorra para então decidir como agir



● VIGILANTE

- Atitude antecipatória
- Busca antever mudanças e preparar respostas com antecedência

O caso da Royal Dutch Shell



PLANEJAMENTO SOB CENÁRIOS

- Não é possível
saber,
e não **importa** qual
será o futuro.
- A única pergunta
relevante é
o que **faremos** se tal
cenário acontecer?
- Os cenários têm utilidade limitada quando representam um fim em si mesmo.
 - O verdadeiro valor da técnica de cenários está no seu uso como subsídio à decisão e à gestão estratégica.
 - No caso da Shell, mais do que refletir antecipadamente sobre algo até então impensável, o que fez a diferença foi ter um Plano de Ação pronto para ser implementado no momento da ruptura.

GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA EM CENÁRIOS



A prospectiva

não pretende

eliminar

a **incerteza,**

mas **organizá-la**

e **reduzi-la**

a um número administrável

de **opções.**

- *“Uma reflexão prospectiva visa orientar a ação presente à luz de futuros possíveis.” (Michel Godet)*
- O futuro é incerto e imprevisível.
- O futuro é um espaço aberto a múltiplas possibilidades.
- O futuro é fruto de uma construção social.

Níveis de agregação dos cenários

Macrocenários mundiais, nacionais
ou regionais



Brasil, Rio de Janeiro,
Minas Gerais, etc

Cenários de indústrias, segmentos ou
ambiente de negócios específicos



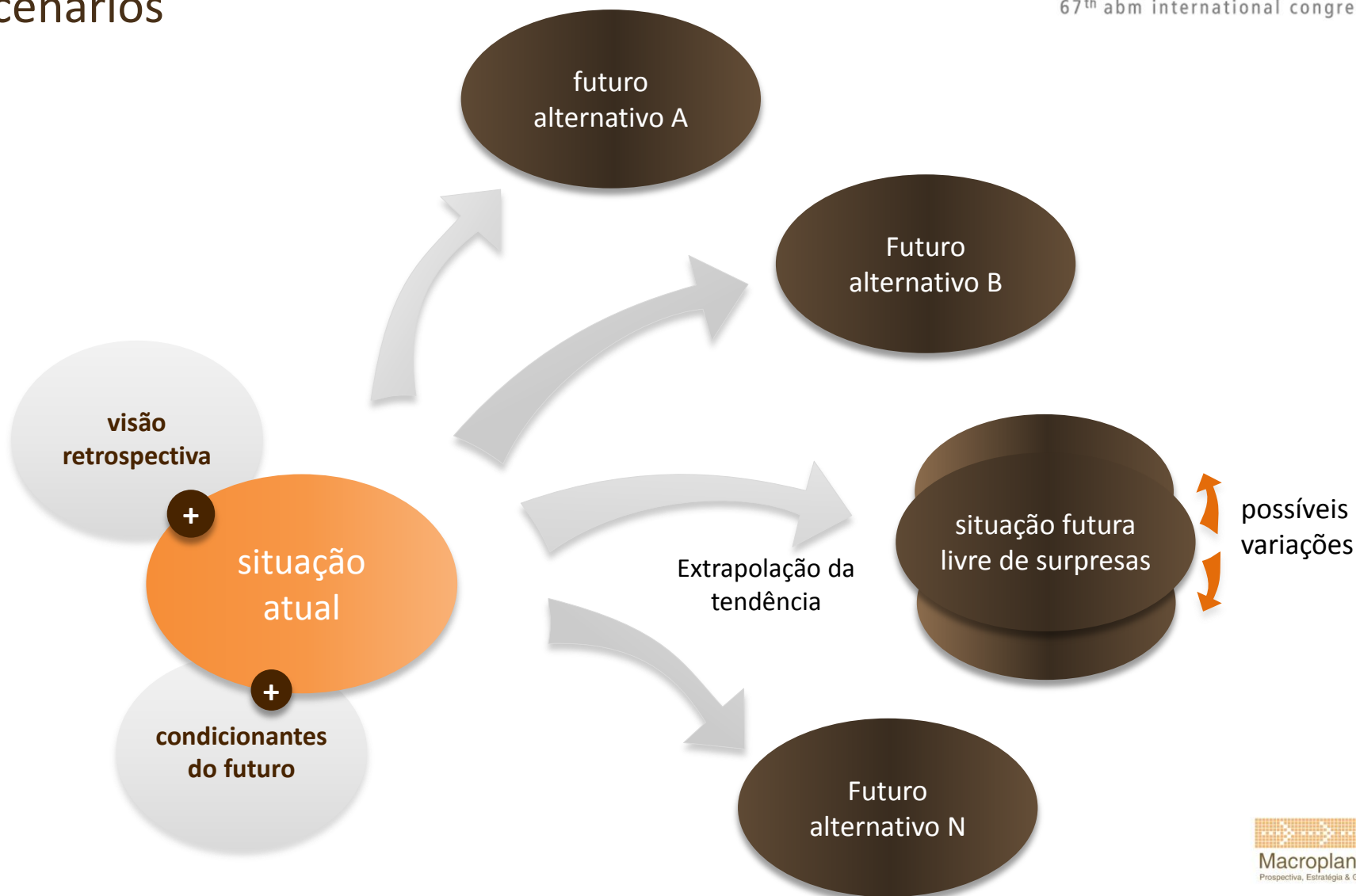
Óleo & gás, Petroquímica,
Fertilizantes, Agronegócio,
Educação, Energia Elétrica

Cenários focalizados em
decisões ou questões
estratégicas

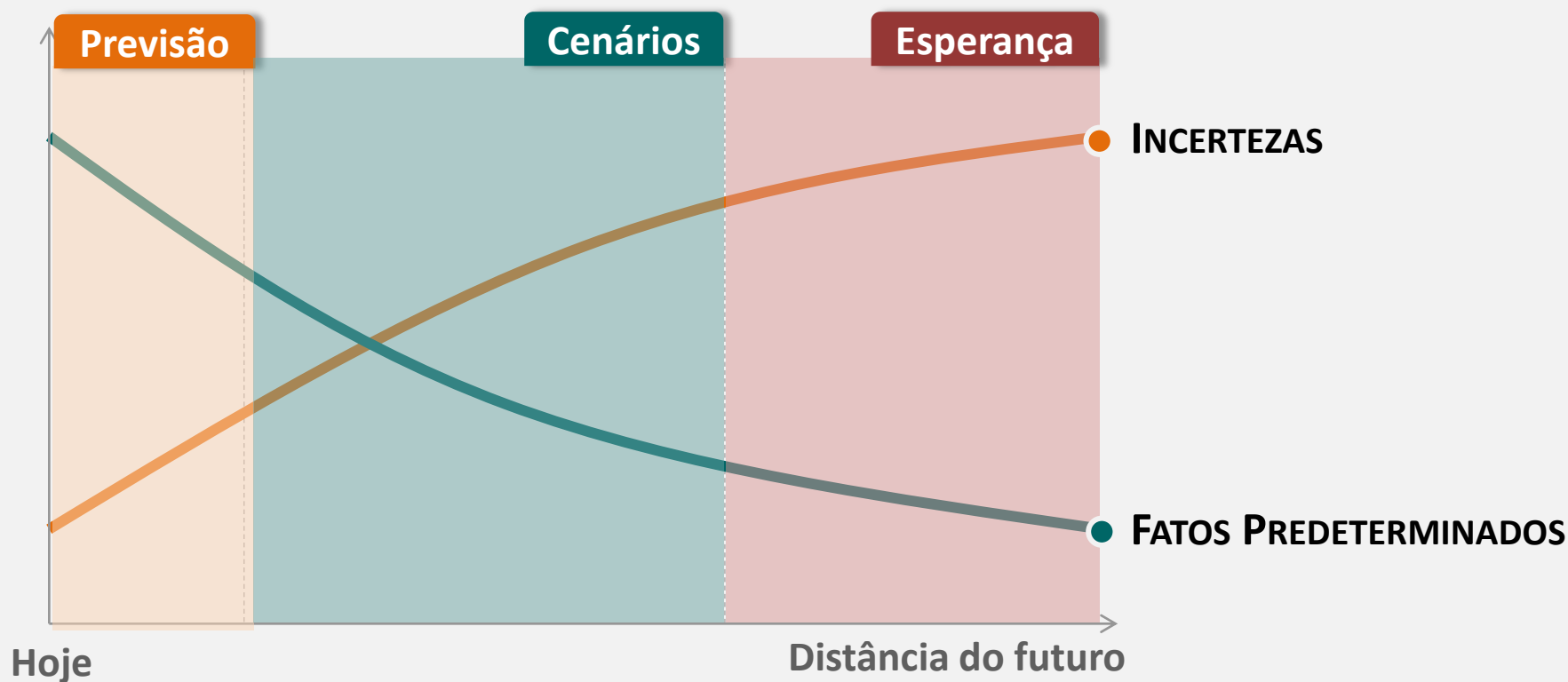


Apagão energético,
Livro digital x Livro em papel

Esquema ilustrativo de construção de cenários



Previsibilidade x Incerteza: como equilibrar esses fatores e quando utilizar cenários



Metodologia Macroplan de Gestão Estratégica Baseada em Cenários

DEFINIÇÃO DO FOCO DOS CENÁRIOS E MAPEAMENTO DOS CONDICIONANTES DO FUTURO 1

Condicionantes:
tendências consolidadas e
incertezas

GERAÇÃO DOS CENÁRIOS 2

Cenário 1

Cenário 2

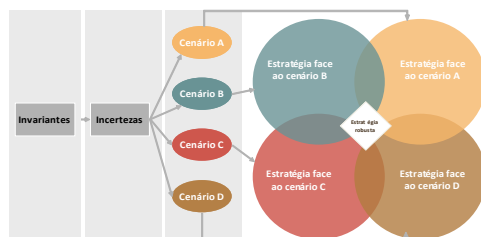
Cenário 3

Cenário 4

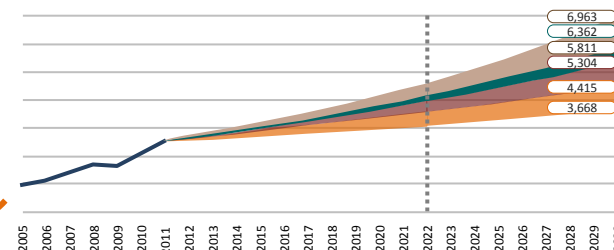
MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA EM TEMPO REAL 5

Variáveis	O Vão da Fênix	Nas Asas do Tuiulú	A Síndrome da Vaca Louca
Panorama econômico			
Balança Comercial	Supera vitória ●	Saldo positivo ●	Déficit ●
Taxa de Juros	Declinante ●	Tendência de queda ●	Em disparada ●
Câmbio	Pequena elevação ●	Elevação ●	Maxidesvalorização ●
Crescimento do PIB	Em recuperação ●	Satisfatório ●	Não cresce ●

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS BASEADAS EM CENÁRIOS 4



DETALHAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DOS CENÁRIOS 3



Metodologia Macroplan de Gestão Estratégica Baseada em Cenários

DEFINIÇÃO DO FOCO DOS CENÁRIOS E
MAPEAMENTO DOS CONDICIONANTES DO FUTURO

1

Condicionantes:
tendências consolidadas e
incertezas

GERAÇÃO DOS CENÁRIOS

2

Cenário 1

Cenário 2

Cenário 3

Cenário 4

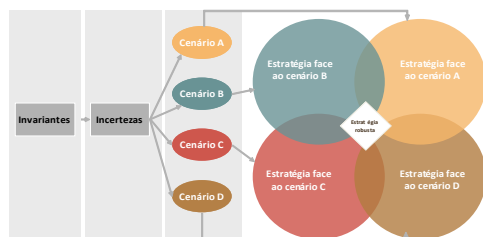
MONITORAMENTO E GESTÃO DA
ESTRATÉGIA EM TEMPO REAL

5

Variáveis	O Vão da Fênix	Nas Asas do Tuiuiú	A Síndrome da Vaca Louca
Panorama econômico			
Balança Comercial	Supera vitória ●	Saldo positivo ●	Déficit ●
Taxa de Juros	Declinante ●	Tendência de queda ●	Em disparada ●
Câmbio	Pequena elevação ●	Elevação ●	Maxidesvalorização ●
Crescimento do PIB	Em recuperação ●	Satisfatório ●	Não cresce ●

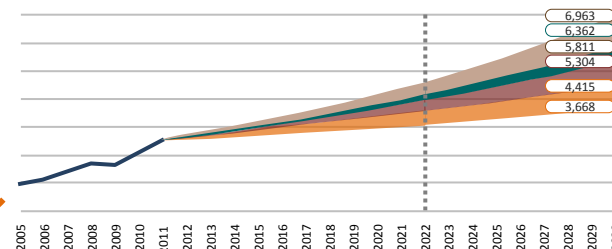
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS BASEADAS
EM CENÁRIOS

4



DETALHAMENTO E QUANTIFICAÇÃO
DOS CENÁRIOS

3



Mapeamento de Condicionantes do Futuro



TENDÊNCIAS CONSOLIDADAS

- Fenômenos cuja direção é bastante visível e suficientemente consolidada (movimento com direção bastante previsível)

INCERTEZAS CRÍTICAS

Fenômenos com baixa previsibilidade e elevado impacto em relação ao futuro do objeto de cenarização



Exemplo de tendência consolidada



Exame de doutorado em Wuhan - China.

Conhecimento com escala

A China já produz 160 mil pesquisas científicas por ano



Exemplo de incerteza crítica mundial: Qual será o papel do Estado na economia no futuro?



ESTADO LIBERAL?

ESTADO DE BEM
ESTAR SOCIAL?

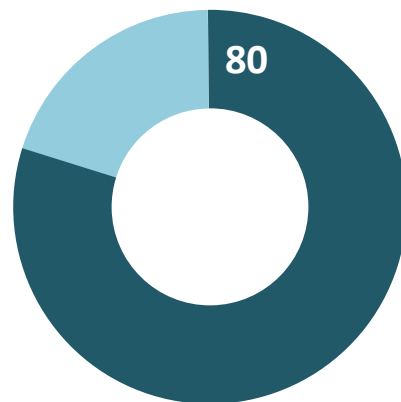
ESTADO
REGULADOR?

ESTADO EMPRESÁRIO?

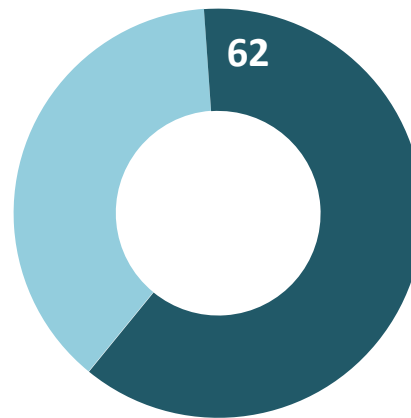
Porcentagem de empresas estatais ou controladas pelo Estado no principal índice das respectivas Bolsas de Valores

Junho de 2011

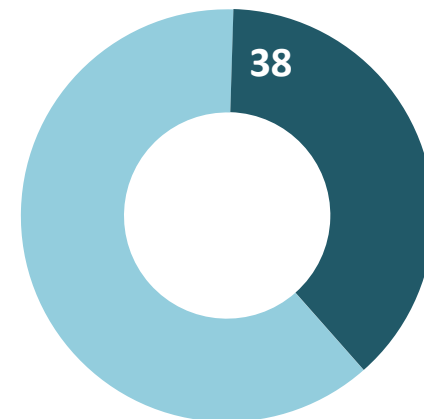
- Empresas Privadas
- Empresas estatais ou com controle do Estado



China



Rússia



Brasil



Exemplo Brasil 2022: Condicionantes do Futuro

TENDÊNCIAS CONSOLIDADAS



- Uma nova realidade demográfica
- Urbanização e interiorização do desenvolvimento
- Transformação do Brasil em “potência energética”
- Universalização da internet e massificação do acesso a computadores
- Aumento das pressões sobre o meio ambiente

INCERTEZAS CRÍTICAS



- Como o Brasil se integrará à economia global?
- Quais serão a natureza e a intensidade da presença do Estado na economia?
- Qual será o comportamento da taxa de juros no longo prazo?
- Quais as fronteiras de investimento mais promissoras?
- Qual serão a intensidade e a amplitude dos processos de inovação no país?

Metodologia Macroplan de Gestão Estratégica Baseada em Cenários

DEFINIÇÃO DO FOCO DOS CENÁRIOS E MAPEAMENTO DOS CONDICIONANTES DO FUTURO 1

Condicionantes:
tendências consolidadas e
incertezas

GERAÇÃO DOS CENÁRIOS 2

Cenário 1

Cenário 2

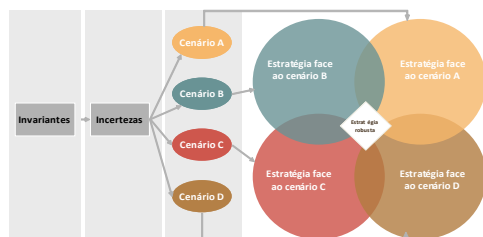
Cenário 3

Cenário 4

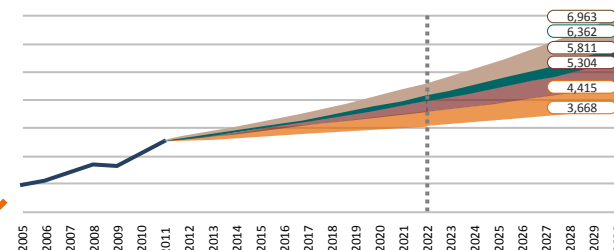
MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA EM TEMPO REAL 5

Variáveis	O Vão da Fênix	Nas Asas do Tuiuiú	A Síndrome da Vaca Louca
Panorama econômico			
Balança Comercial	Supera vitória ●	Saldo positivo ●	Déficit ●
Taxa de Juros	Declinante ●	Tendência de queda ●	Em disparada ●
Câmbio	Pequena elevação ●	Elevação ●	Maxidesvalorização ●
Crescimento do PIB	Em recuperação ●	Satisfatório ●	Não cresce ●

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS BASEADAS EM CENÁRIOS 4



DETALHAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DOS CENÁRIOS 3



Geração de Cenários Alternativos

Árvores de Decisão



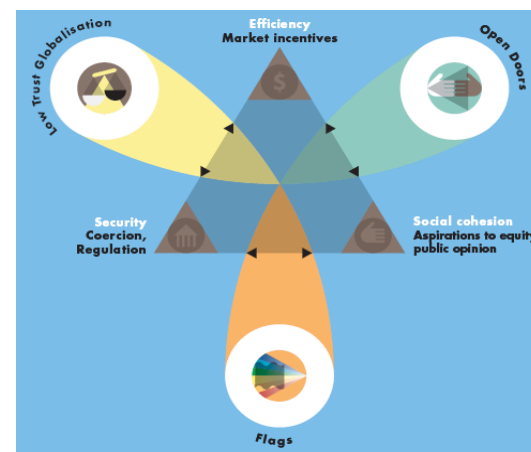
Matriz de Investigação Morfológica

INCERTEZAS	HIPÓTESES			
Adesão social e da indústria	Ampla e continuada	Acerta mais do que erra	Majoritária e crítica	Cada vez menor
Gestão da crise	Eficaz	Dentro da média histórica	Erra mais do que acerta	Ineficaz
Condições hidrológicas	Maior que a média histórica	Acelerada / dentro dos prazos	Abaixo da média histórica	Grandes Atrasos
Implantação da termelétricas	Supera a meta	Igual a meta	Pequenos atrasos	Abaixo da meta
Redução da demanda	Relevante/maior ou igual a esperada	Bom funcionamento	Inferior à esperada	Pouco expressiva
Racionalização	MAE	Razoavelmente eficaz	Funciona com problemas	Funciona precariamente
Oferta x Demanda	Equilíbrio "confortável"	Equilíbrio na medida	Desequilíbrios eventuais	Grande desequilíbrio
Apagões	Não há	Poucos e curtos principalmente no NE	Frequentes 1º NE 2º SE e CO	
	CENÁRIO A Superrápida e eficaz	CENÁRIO B Superação a duras penas	CENÁRIO C convivência difícil e prolongada	CENÁRIO D Racionamento sem solução

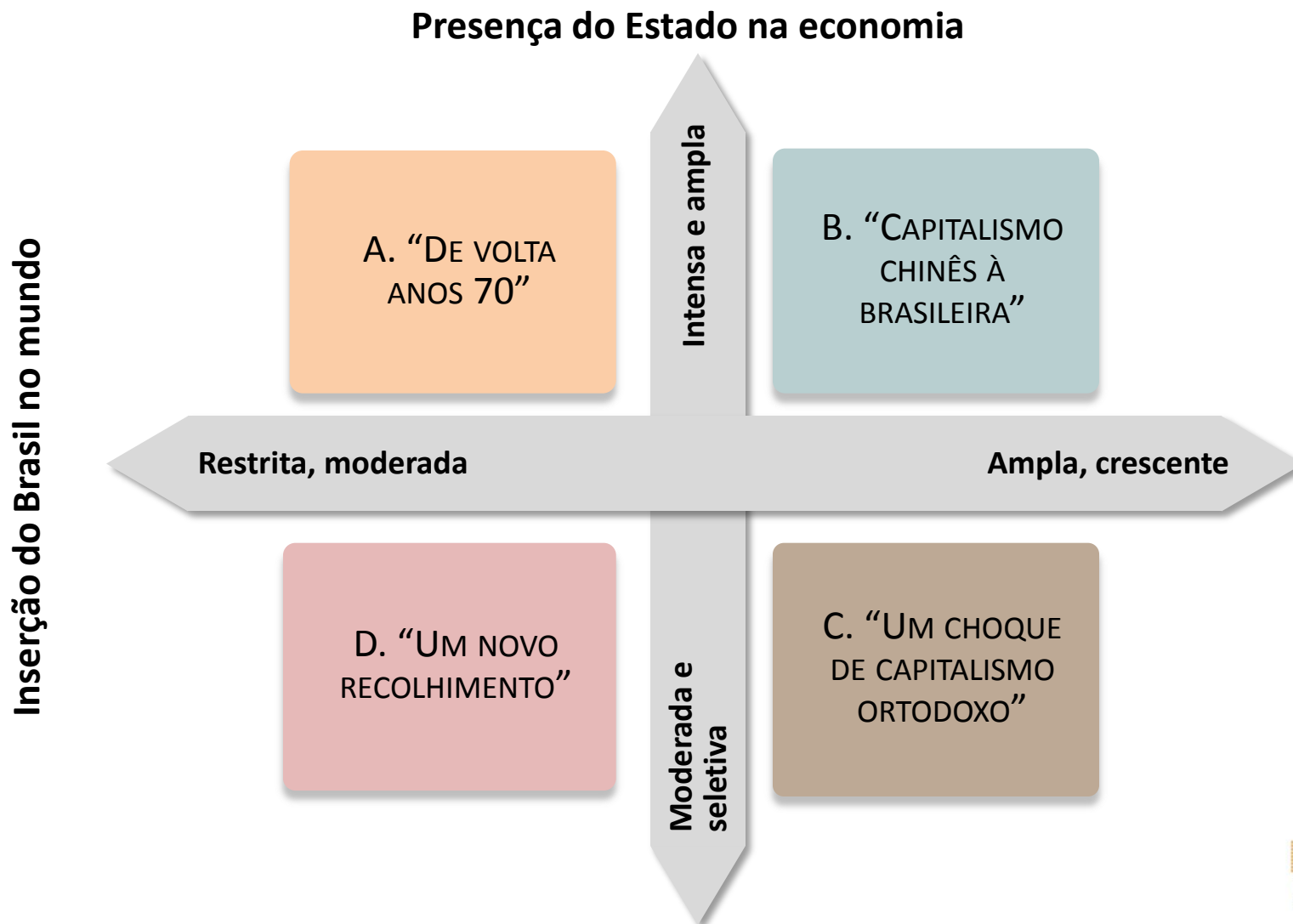
Matriz de Combinação de Incertezas Críticas



Combinação e Balanceamento de Forças Motrizes



Geração de cenários para o Brasil em 2022



Filosofia dos cenários

A. “DE VOLTA AOS ANOS 70”

- Forte ajuste fiscal e desvalorização do real como estímulo às exportações
- Prioridade ao mercado interno
- Estado é líder na modelagem, promoção e implementação de investimentos

B. “CAPITALISMO CHINÊS À BRASILEIRA”

- Forte ajuste fiscal com redução dos juros e progressiva desvalorização do real
- Amplo programa de investimentos liderado pelo Estado em parceria com empresas nacionais
- Investimentos para superação de gargalos à competitividade global

C. “UM CHOQUE DE CAPITALISMO ORTODOXO”

- Fracasso dos ajustes fiscais e econômicos e juros mantidos altos
- Prioridade ao mercado interno, que dá sinais de enfraquecimento
- Com fôlego curto, Estado se limita a desonerações fiscais

D. “UM NOVO RECOLHIMENTO”

- Setor privado, nacional ou estrangeiro, lidera os investimentos
- Modernização e aumento da capacidade de inovação do parque produtivo
- Políticas sociais reorientadas para dar ênfase à inclusão produtiva

Metodologia Macroplan de Gestão Estratégica Baseada em Cenários

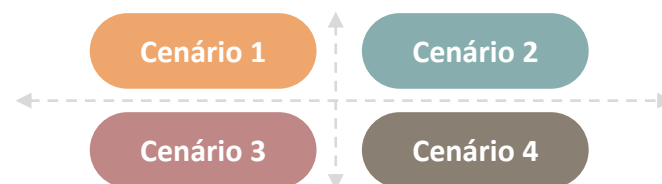
DEFINIÇÃO DO FOCO DOS CENÁRIOS E MAPEAMENTO DOS CONDICIONANTES DO FUTURO 1

Condicionantes:
tendências consolidadas e
incertezas

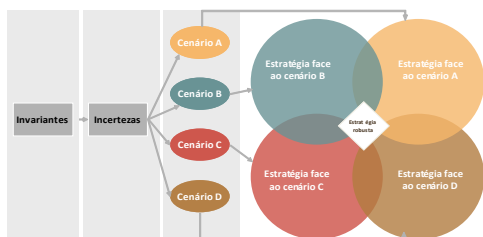
MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA EM TEMPO REAL 5

Variáveis	O Vão da Fênix	Nas Asas do Tuiuiú	A Síndrome da Vaca Louca
Panorama econômico			
Balança Comercial	Supera vitória ●	Saldo positivo ●	Déficit ●
Taxa de Juros	Declinante ●	Tendência de queda ●	Em disparada ●
Câmbio	Pequena elevação ●	Elevação ●	Maxidesvalorização ●
Crescimento do PIB	Em recuperação ●	Satisfatório ●	Não cresce ●

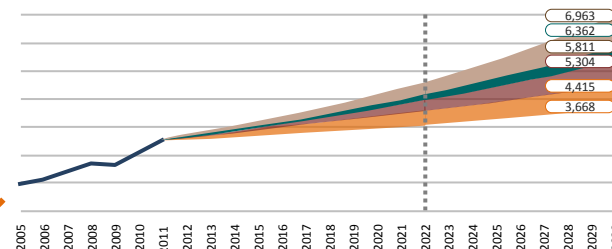
GERAÇÃO DOS CENÁRIOS 2



FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS BASEADAS EM CENÁRIOS 4



DETALHAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DOS CENÁRIOS 3

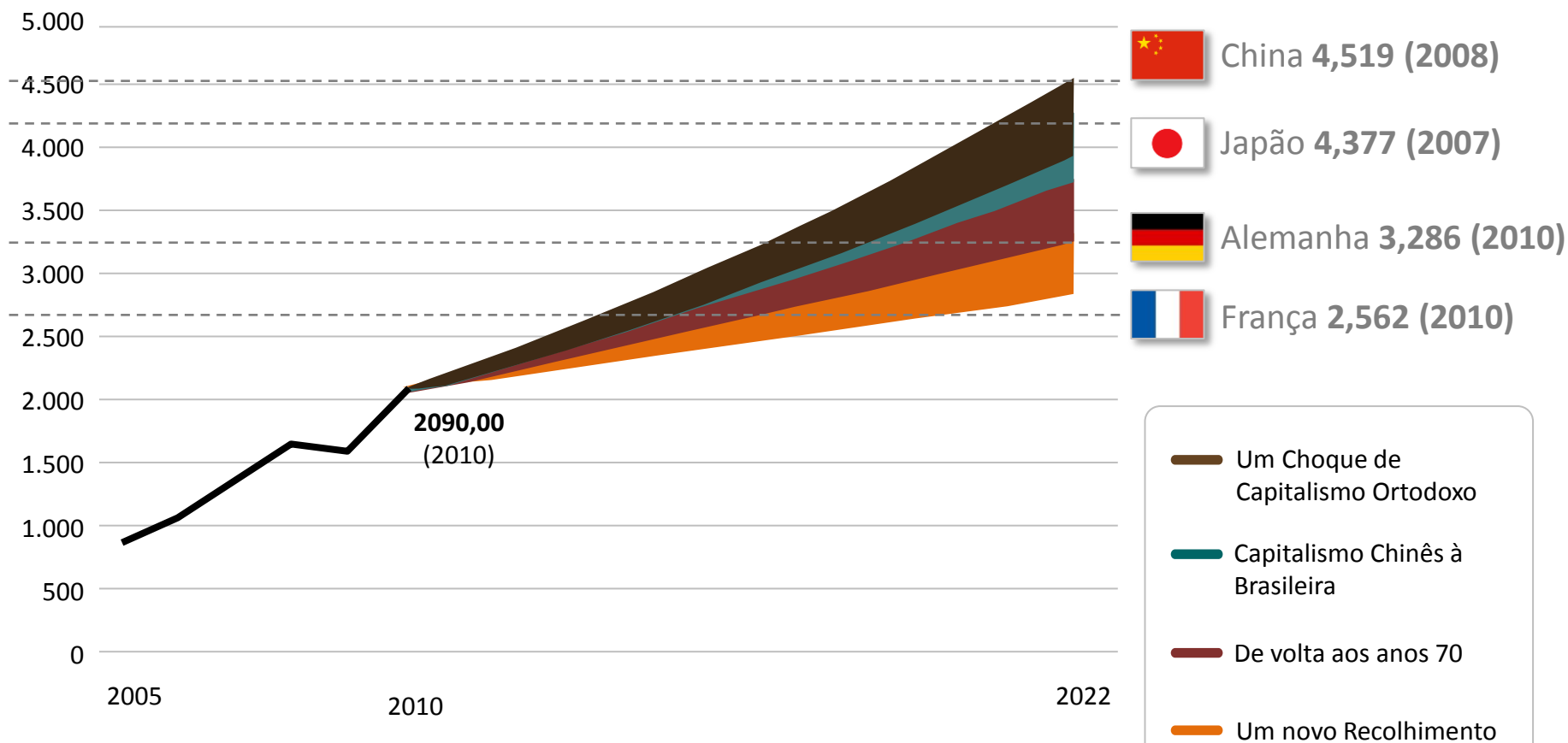


Detalhamento dos Cenários

Variáveis	A. De volta aos anos 1970	B. Capitalismo chinês à brasileira	C. Um choque de capitalismo ortodoxo	D. Um novo recolhimento
Expectativa 2022				
Mundo	baixo crescimento, risco de crises econômicas e maior protecionismo	Amplas oportunidades para os países emergentes	Favorável para os países emergentes	Crescimento limitado e ressurgimento de crises econômicas. Forte protecionismo
Ajustes fiscais	Forte ajuste fiscal para conter os gastos do setor publico	Forte ajuste fiscal, gastos correntes do setor público abaixo do crescimento do PIB	Forte ajuste fiscal, gastos do setor público bem abaixo do crescimento do PIB	Ajustes fiscais e outras medidas econômicas patinam.
Crescimento econômico	3 a 4% a.a.	4 a 5% a.a.	4,5 a 5,5% a.a.	2 a 3% a.a.
Investimentos	Infraestrutura e energia	Infraestrutura e logística, qualificação profissional e eliminação dos gargalos à competitividade	Infraestrutura e elevado volume de investimentos em energia. Eliminação de gargalos à competitividade	Energia como principal vetor de investimento. Infraestrutura
Liderança dos investimentos	Empresas nacionais (estatais ou privadas) em parcerias	Grandes empresas nacionais (estatais ou privadas) e significativa participação estrangeira	Atração de investimentos privados. Empresas estatais com posição relevante, mas minoritárias	Setor privado nacional liderando os investimentos, com participação minoritária de estrangeiros

4 Cenários para o Brasil 2022

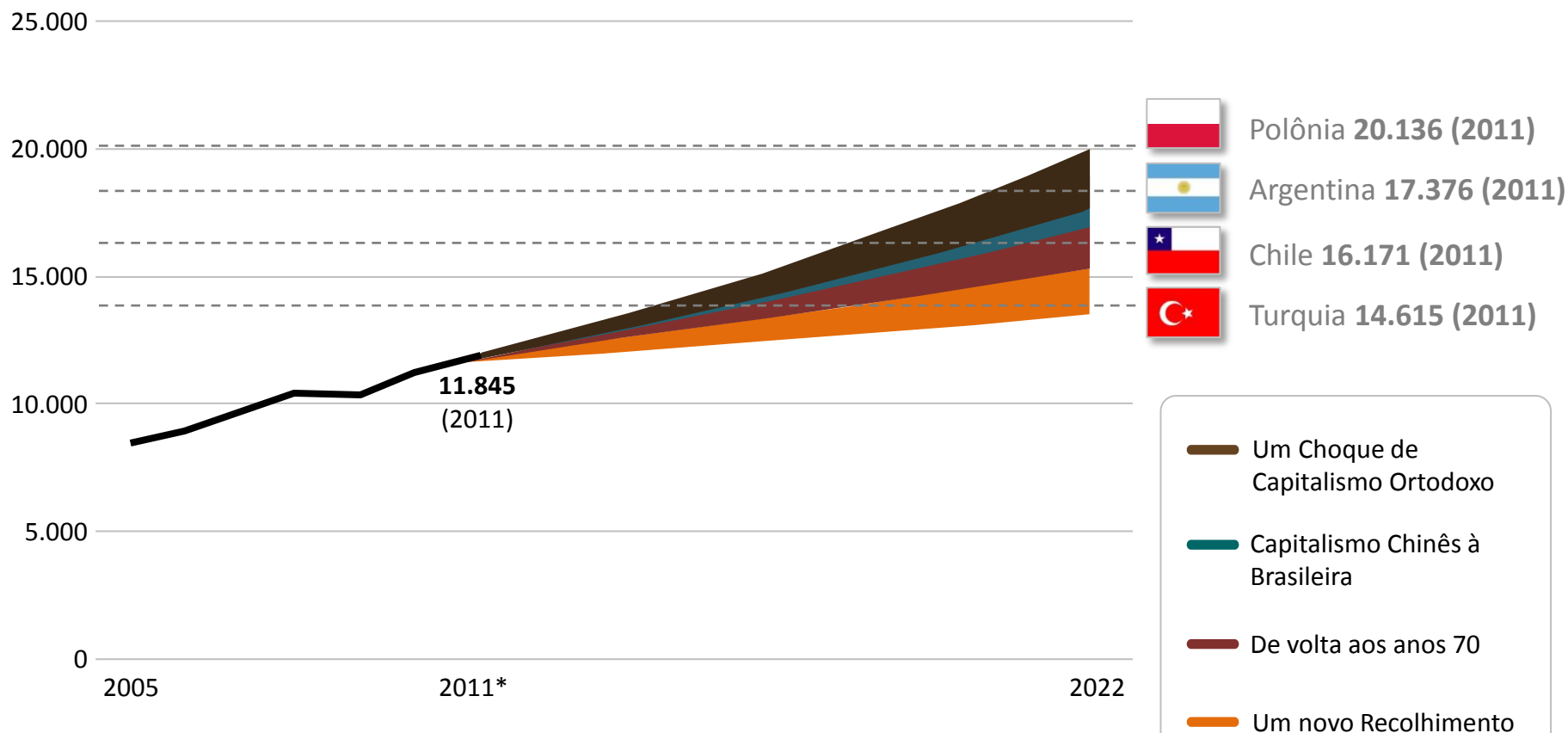
PIB BRASILEIRO (EM TRILHÕES DE US\$ DE 2010)



4 Cenários para o Brasil 2022

PIB PER CAPITA BRASILEIRO (EM DÓLARES PPP 2011)

Ref: EUA 48.387 (2011)
China: 8.382 (2011)

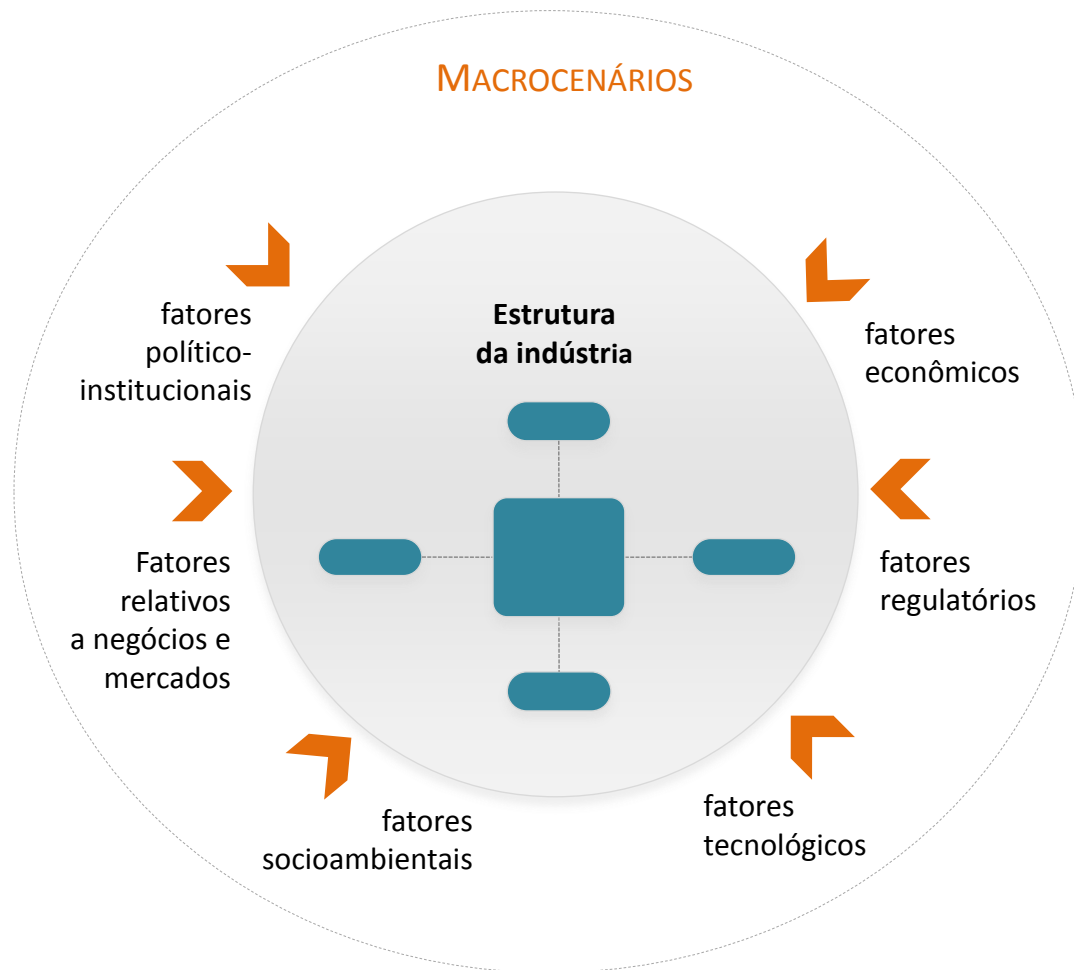


* Dados para 2011 são projeção do FMI.

Fonte: FMI, IBGE e Macroplan.

Focalização dos cenários para ambientes de negócios utilizando o Modelo Porter

Modelo das Cinco Forças Competitivas (PORTER, 1985) como uma Focalização dos Cenários



Metodologia Macroplan de Gestão Estratégica Baseada em Cenários

DEFINIÇÃO DO FOCO DOS CENÁRIOS E MAPEAMENTO DOS CONDICIONANTES DO FUTURO 1

Condicionantes:
tendências consolidadas e
incertezas

GERAÇÃO DOS CENÁRIOS 2

Cenário 1

Cenário 2

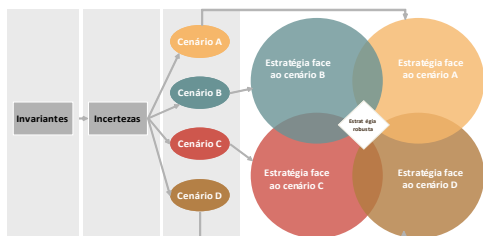
Cenário 3

Cenário 4

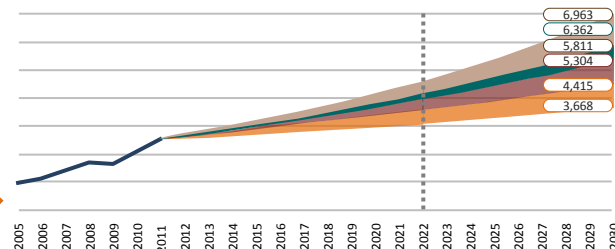
MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA EM TEMPO REAL 5

Variáveis	O Vão da Fênix	Nas Asas do Tuiuiú	A Síndrome da Vaca Louca
Panorama econômico			
Balança Comercial	Supera vitória ●	Saldo positivo ●	Déficit ●
Taxa de Juros	Declinante ●	Tendência de queda ●	Em disparada ●
Câmbio	Pequena elevação ●	Elevação ●	Maxidesvalorização ●
Crescimento do PIB	Em recuperação ●	Satisfatório ●	Não cresce ●

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS BASEADAS EM CENÁRIOS 4



DETALHAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DOS CENÁRIOS 3

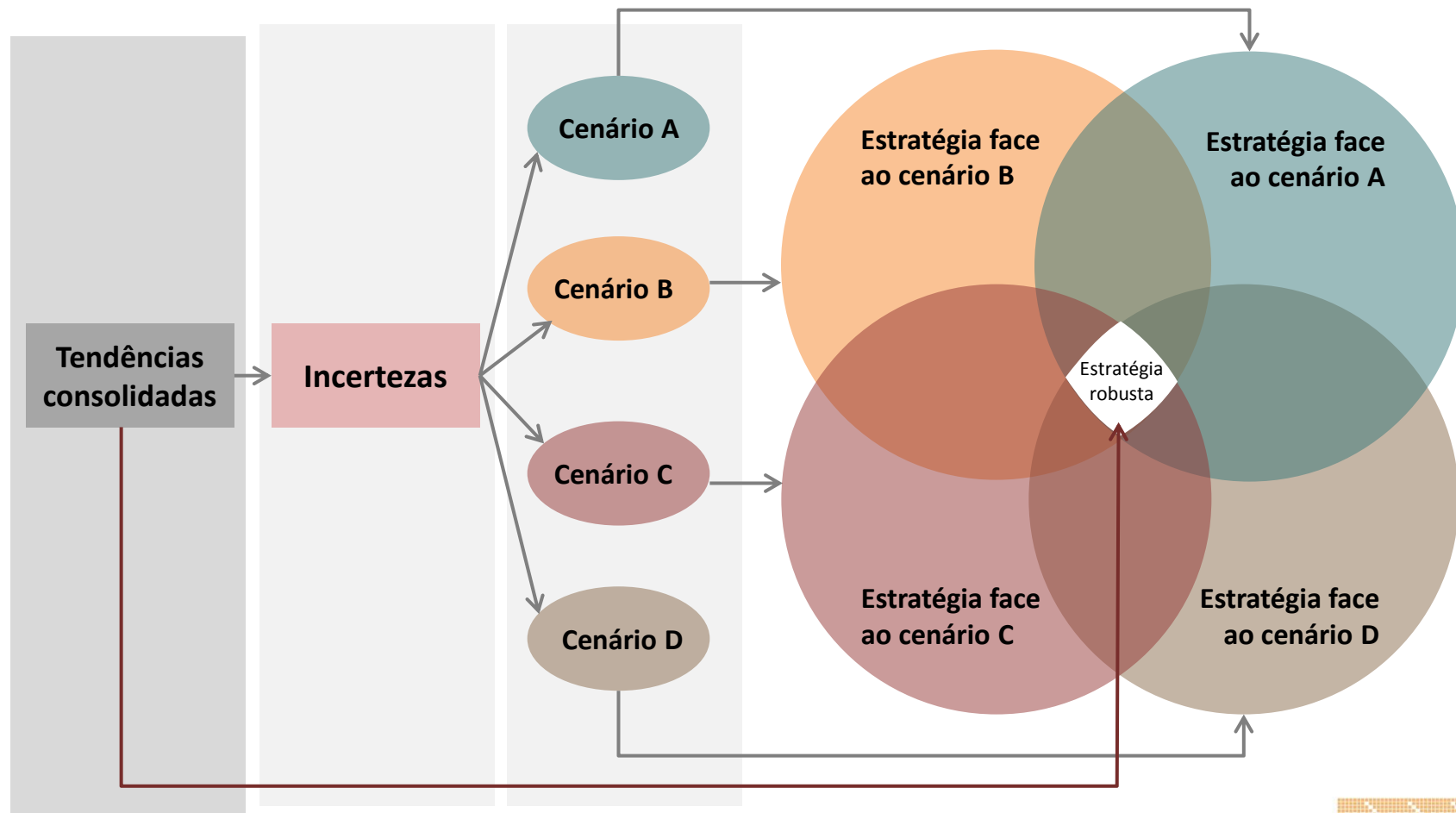


Interpretação dos Cenários

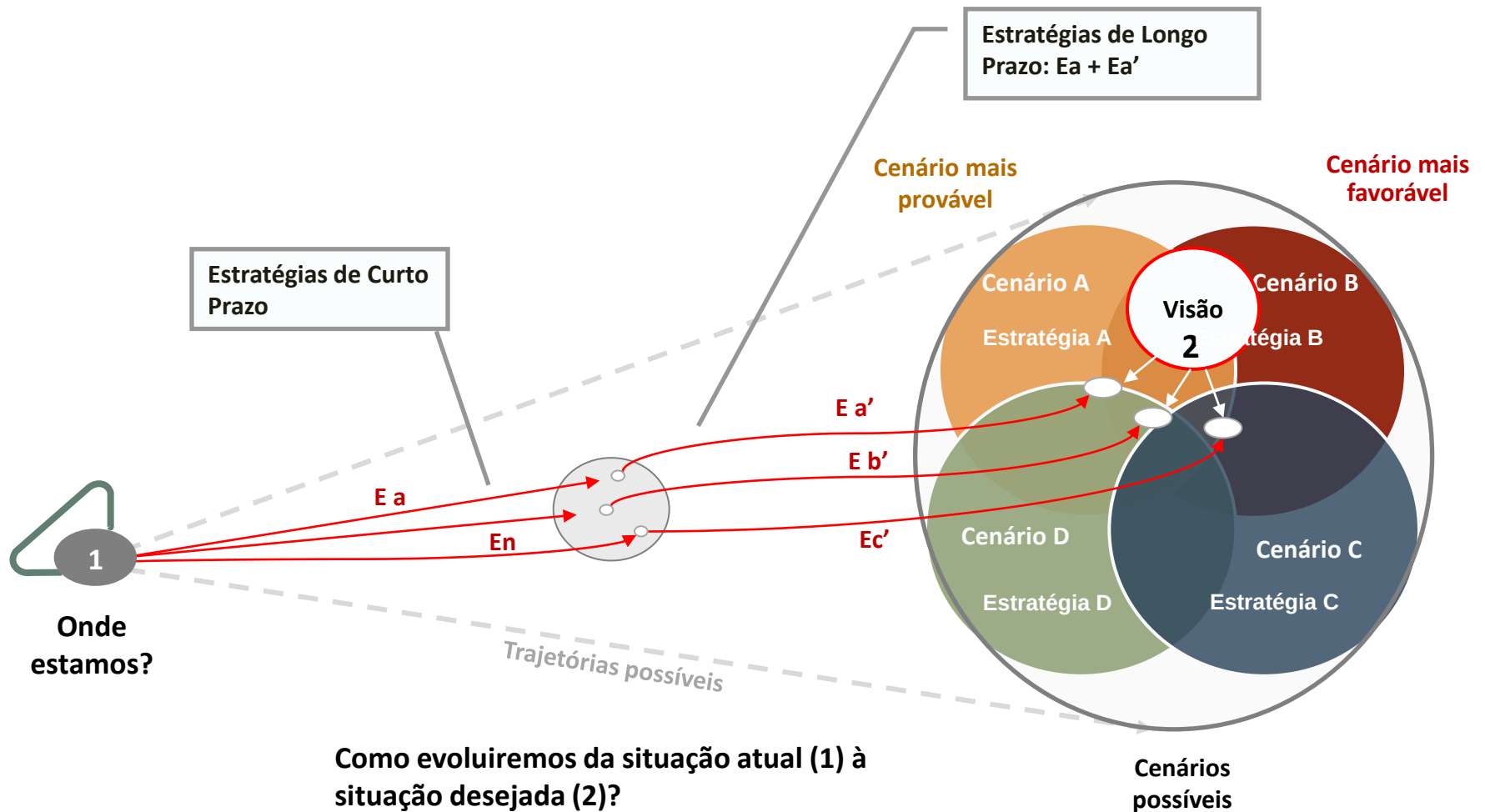
- Identificação antecipada das implicações, **impactos**, **oportunidades** e **ameaças** associadas a cada cenário
- Não representam ganhos ou perdas líquidas e certas. Estão no ambiente externo e podem acontecer ou não



Dos cenários à estratégia



A Construção da Estratégia sob Cenários



2. Aonde poderemos chegar?

Metodologia Macroplan de Gestão Estratégica Baseada em Cenários

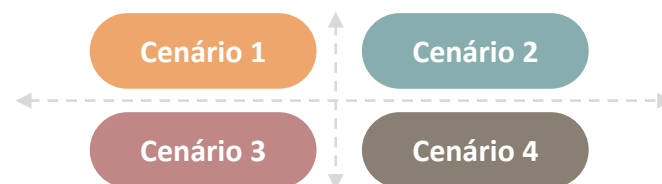
DEFINIÇÃO DO FOCO DOS CENÁRIOS E MAPEAMENTO DOS CONDICIONANTES DO FUTURO 1

Condicionantes:
tendências consolidadas e
incertezas

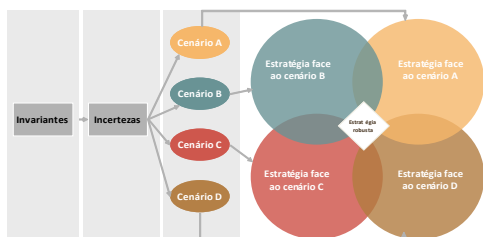
MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA EM TEMPO REAL 5

Variáveis	O Vão da Fênix	Nas Asas do Tuiulú	A Síndrome da Vaca Louca
Panorama econômico			
Balança Comercial	Supera vitória ●	Saldo positivo ●	Déficit ●
Taxa de Juros	Declinante ●	Tendência de queda ●	Em disparada ●
Câmbio	Pequena elevação ●	Elevação ●	Maxidesvalorização ●
Crescimento do PIB	Em recuperação ●	Satisfatório ●	Não cresce ●

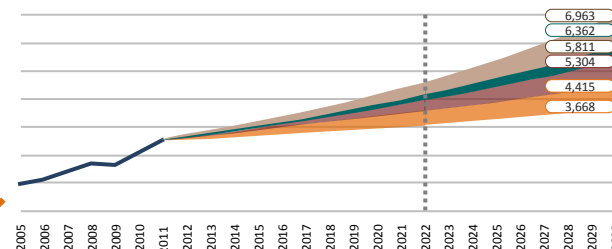
GERAÇÃO DOS CENÁRIOS 2



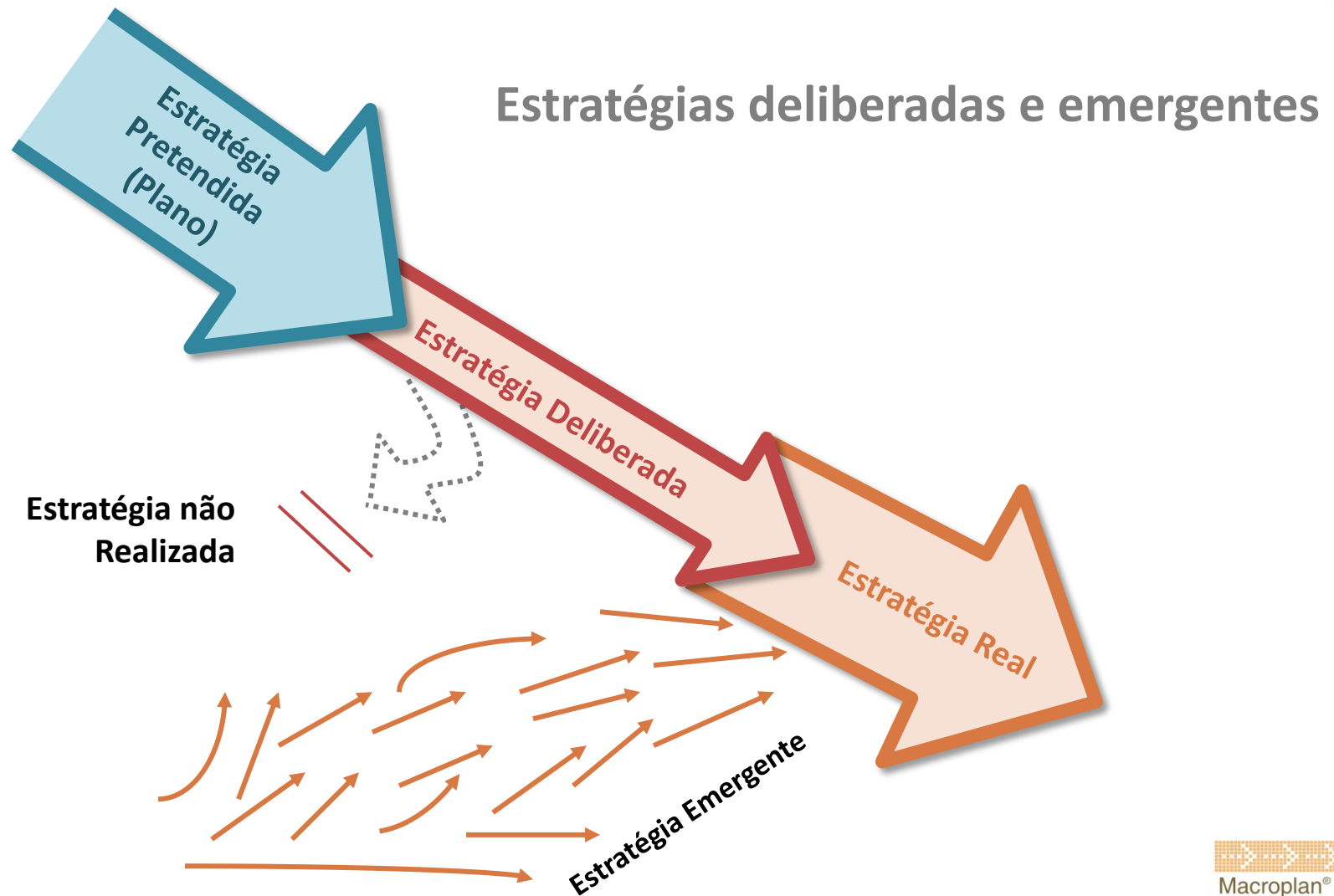
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS BASEADAS EM CENÁRIOS 4



DETALHAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DOS CENÁRIOS 3



Formação da Estratégia Real



Gestão da Estratégia em tempo real

- Gerenciamento e monitoramento contínuos
 - do ambiente externo (dos cenários e de eventos não antecipados)
 - do ambiente interno (da estratégia planejada e da estratégia emergente)
- Acesso imediato às informações
- Compartilhamento de informações e responsabilidades na execução
- Atenção à qualidade e agilidade na tomada de decisão estratégica
- Suporte de ferramentas e tecnologias de gestão em tempo real



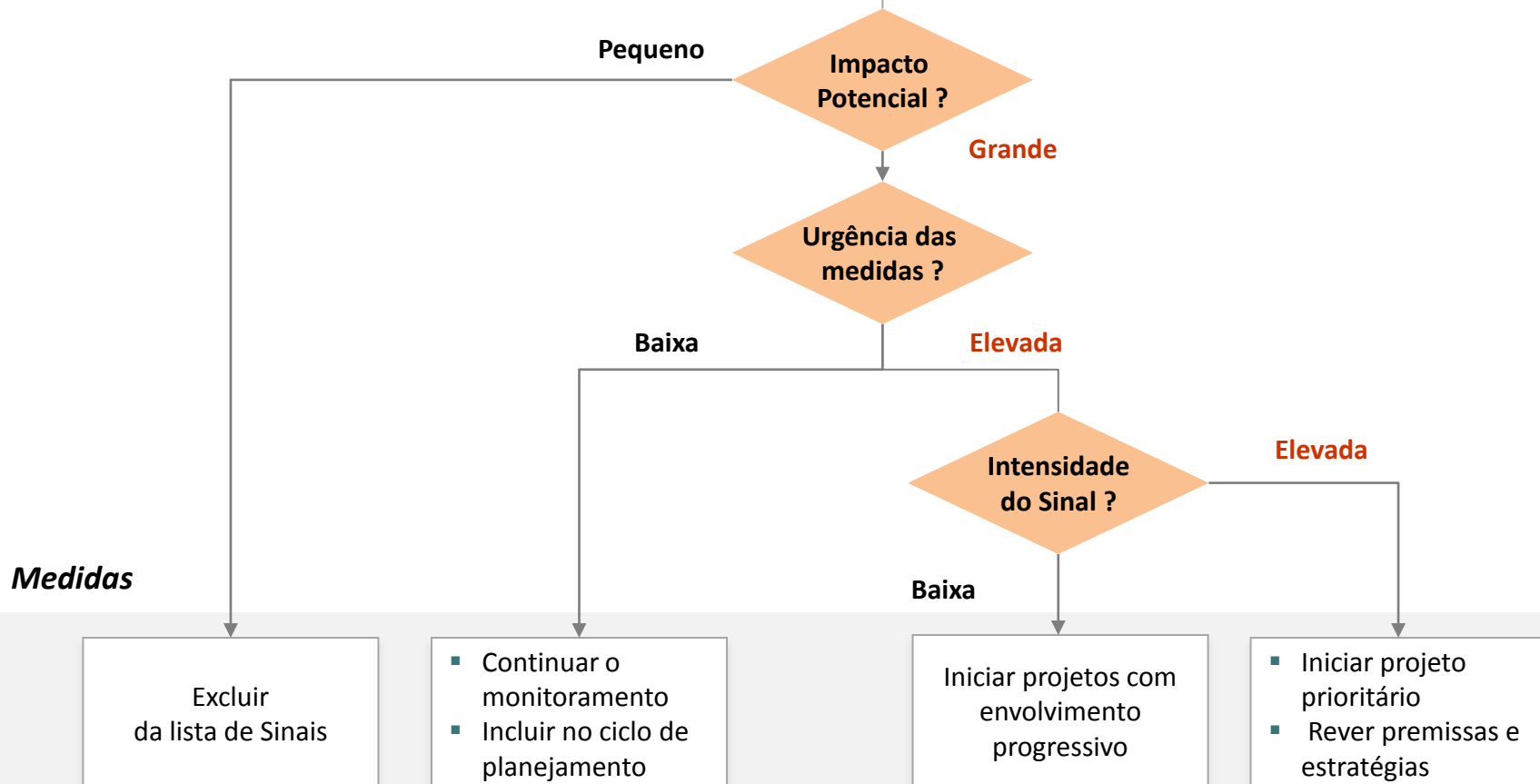
Monitoramento do Ambiente Externo

Variáveis	A. De volta aos anos 1970	B. Capitalismo chinês à brasileira	C. Um choque de capitalismo ortodoxo	D. Um novo recolhimento
Expectativa para 2015				
Mundo	Baixo crescimento, risco de crises econômicas e maior protecionismo 	Amplas oportunidades para os países emergentes	Favorável para os países emergentes 	Crescimento limitado e ressurgimento de crises econômicas. Forte protecionismo 
Ajustes fiscais	Forte ajuste fiscal para conter os gastos do setor público 	Forte ajuste fiscal, gastos correntes do setor público abaixo do crescimento do PIB	Forte ajuste fiscal, gastos do setor público bem abaixo do crescimento do PIB	Ajustes fiscais e outras medidas econômicas patinam. 
Taxa de juros	Redução dos juros 	Redução significativa dos juros 	Redução significativa dos juros 	Não há espaço para redução de juros
Crescimento econômico	3 a 4% a.a. 	4 a 5% a.a.	4,5 a 5,5% a.a.	2 a 3% a.a. 
Investimentos	Infraestrutura e energia 	Infraestrutura e logística, qualificação profissional e eliminação dos gargalos à competitividade	Infraestrutura e elevado volume de investimentos em energia. Eliminação de gargalos à competitividade	Energia como principal vetor de investimento. Infraestrutura 
Liderança dos investimentos	Empresas nacionais (estatais ou privadas) em parcerias	Grandes empresas nacionais (estatais ou privadas) e significativa participação estrangeira 	Atração de investimentos privados. Empresas estatais com posição relevante, mas minoritárias	Setor privado nacional liderando os investimentos, com participação minoritária de estrangeiros 

Análise de Sinais fortes e fracos

Identificação de Sinais:

Ambiente externo (cenários e eventos não antecipados)
Ambiente interno (estratégia e desempenho dos negócios)



Lições da Experiência Macroplan com Cenários

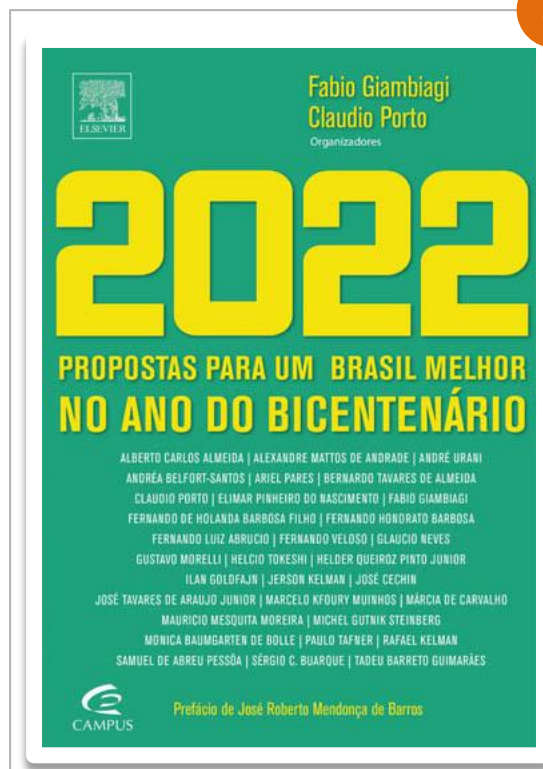


Lições Macroplan

1. É perda de tempo pretender que os cenários ‘adivinhem’ o que vai acontecer no futuro
2. Na vida real, nenhum cenário acontece exatamente como descrito
3. Na grande maioria dos casos, a trajetória da realidade evolui dentro do espaço de possibilidades antecipada pelo conjunto de cenários
4. Um bom conjunto de cenários proporciona, aos que estão ‘pilotando’ empresas ou governos, referências consistentes e úteis para os inevitáveis ajustes na rota planejada que a realidade impõe
5. Um conjunto de cenários adequadamente utilizado reduz os conflitos e alinha a percepção dos executivos em relação ao futuro

Publicações Macroplan em Cenários

- Livro 2022 + artigo TFSC Journal



Artigo: **Prospective in Brazil: The power to build the future.** Claudio Porto, Eduardo Marques e Andréa Belfort. Technological Forecasting & Social Change, Vol. 77, nº 9, Novembro, 2010.

Muito obrigado!

Alexandre Andrade

alexandre@macroplan.com.br

www.macroplan.com.br

