



Capacitação em Análise de **Cenários**

São Paulo, 9 de fevereiro de 2012

AGENDA TEMÁTICA

1. **POR QUE EXPLORAR O FUTURO?**
2. **GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA EM CENÁRIOS**
3. **CASO EMBRAPA**
4. **LIÇÕES DA EXPERIÊNCIA MACROPLAN COM CENÁRIOS**
5. **ANEXO. PESQUISA QUALITATIVA: COMO AS EMPRESAS BRASILEIRAS LIDAM COM O FUTURO**

1.

2.

3.

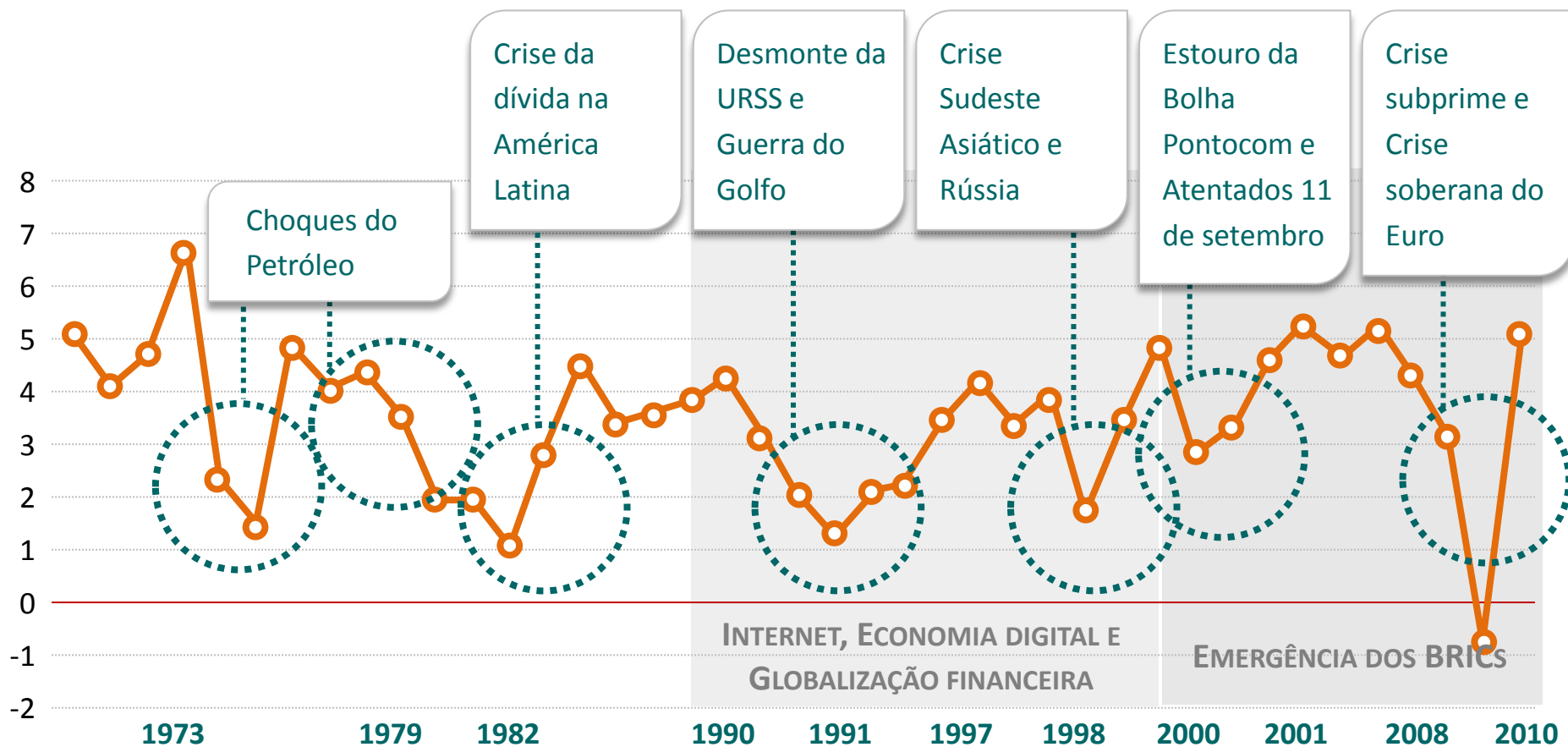
4.

POR QUE EXPLORAR O FUTURO?

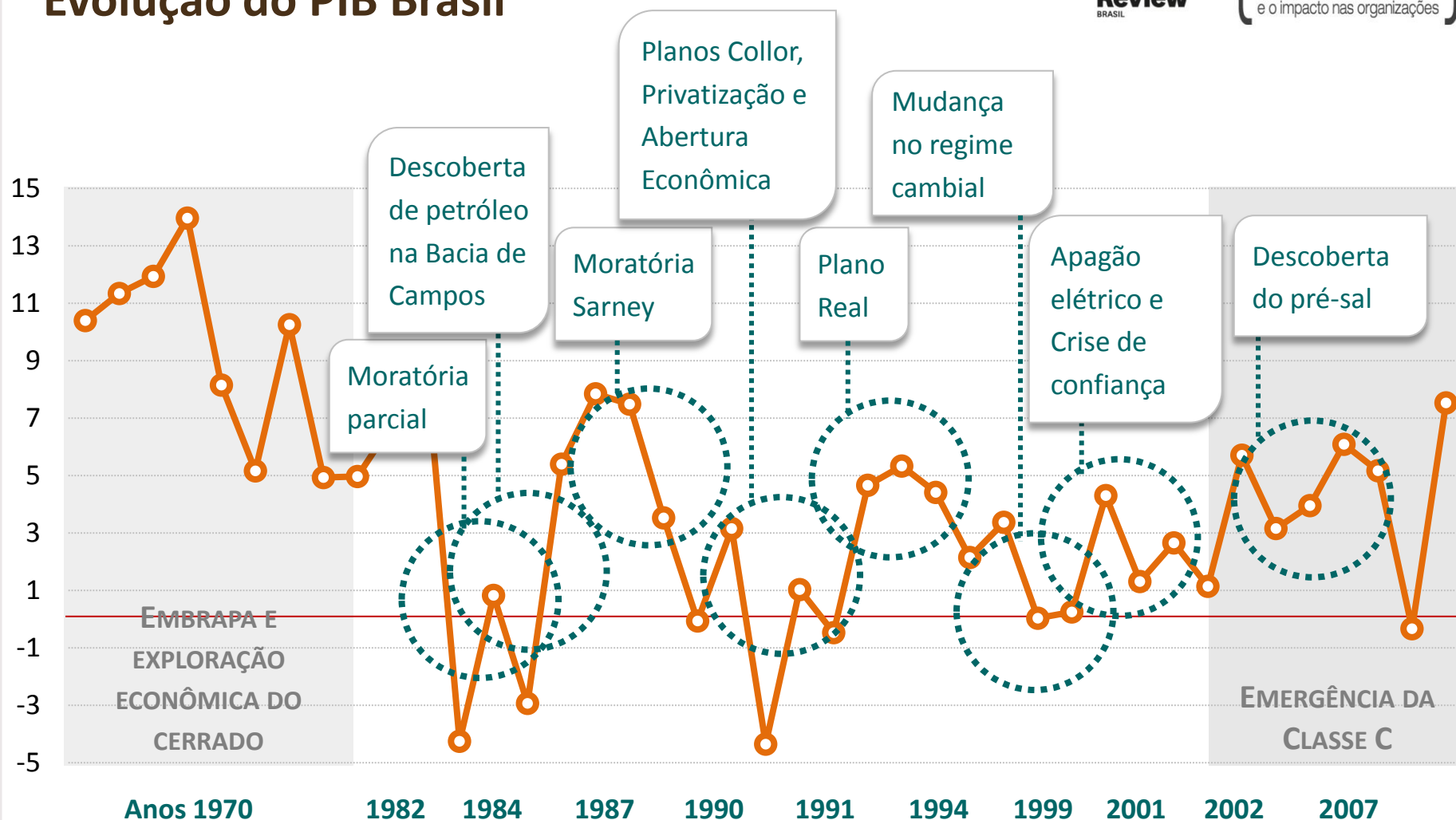


DESCONTINUIDADES E
VOLATILIDADE SÃO
FENÔMENOS FREQUENTES
NO MUNDO
CONTEMPORÂNEO

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 “novo normal”.

...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

AIG

Freddie
Mac

FannieMae

GM



CHRYSLER



ARACRUZ

Sadia



PAULSON & CO. INC.

roubini GLOBAL
ECONOMICS

BERKSHIRE HATHAWAY

BRF
BRASIL FOODS

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

GEOPOLÍTICA - ATENTADO DE 11 DE SETEMBRO



Desenvolvimento tecnológico

Novos padrões e plataformas substitutas



Competição - novos entrantes



MOTOROLA

NOKIA



cadê?

YAHOO!

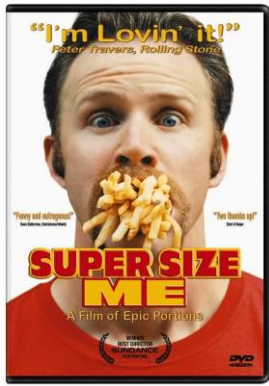
orkut



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](#)
- [GAO 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.

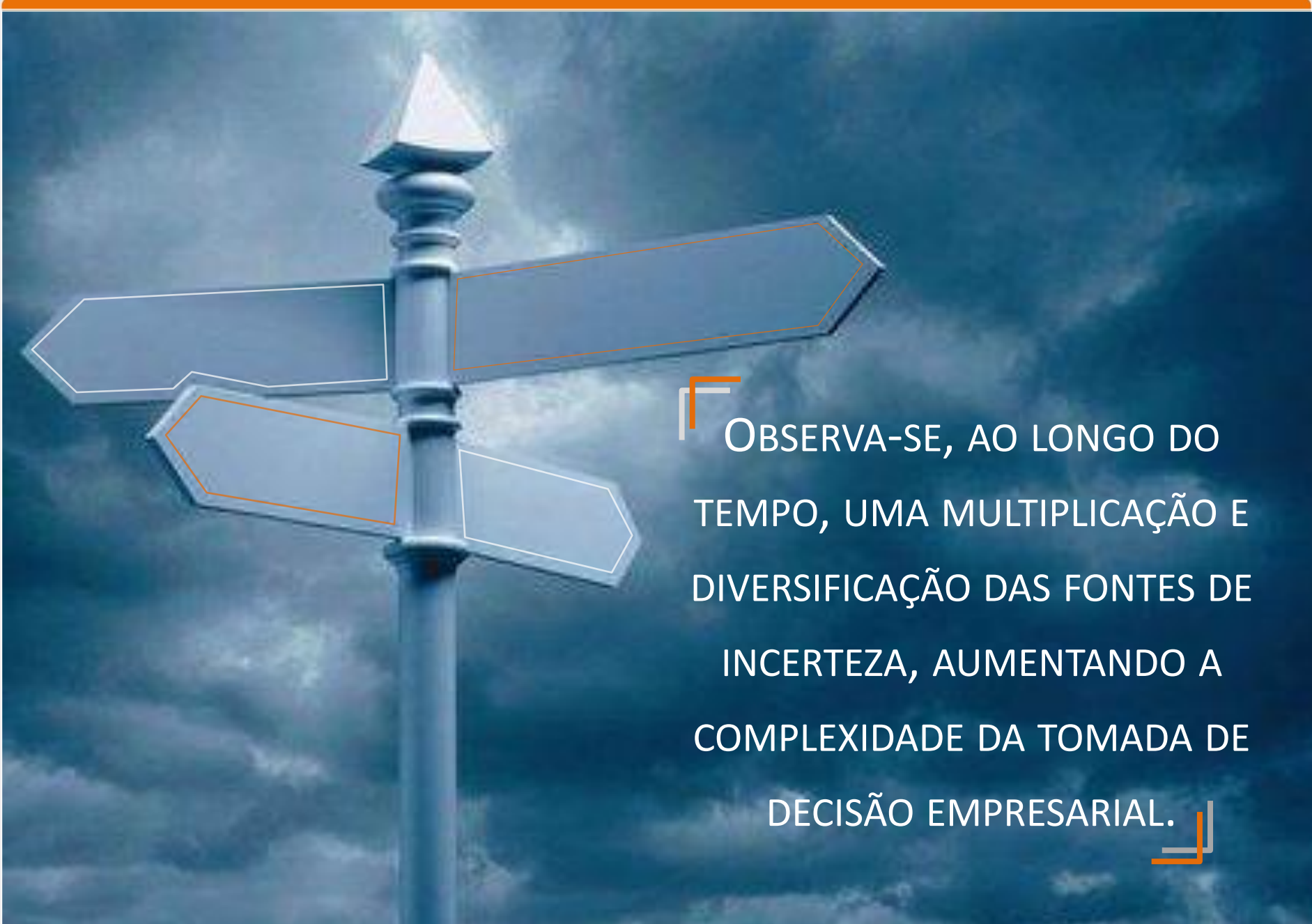


Mudanças Comportamentais - Café

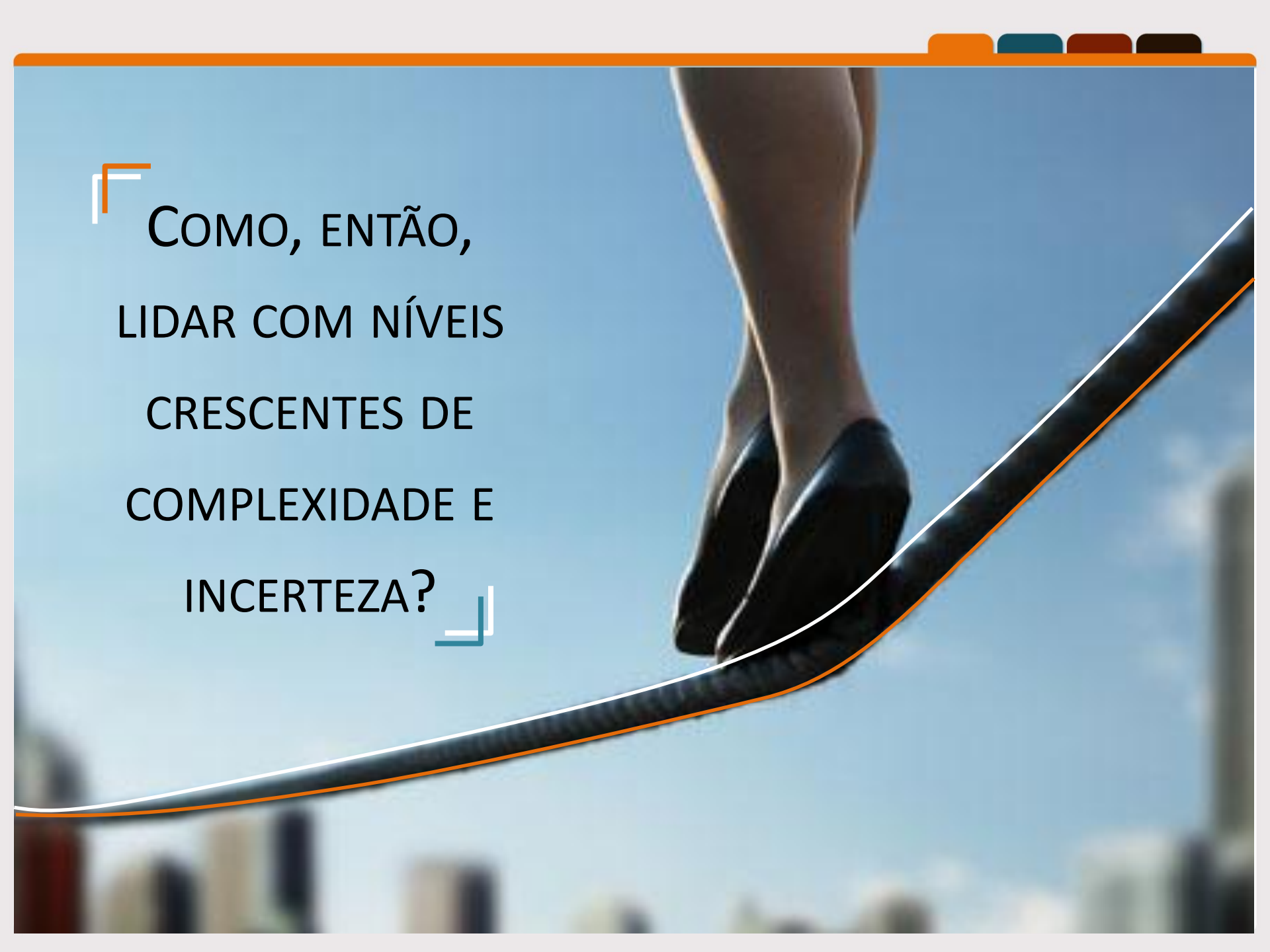


Mudanças regulatórias





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

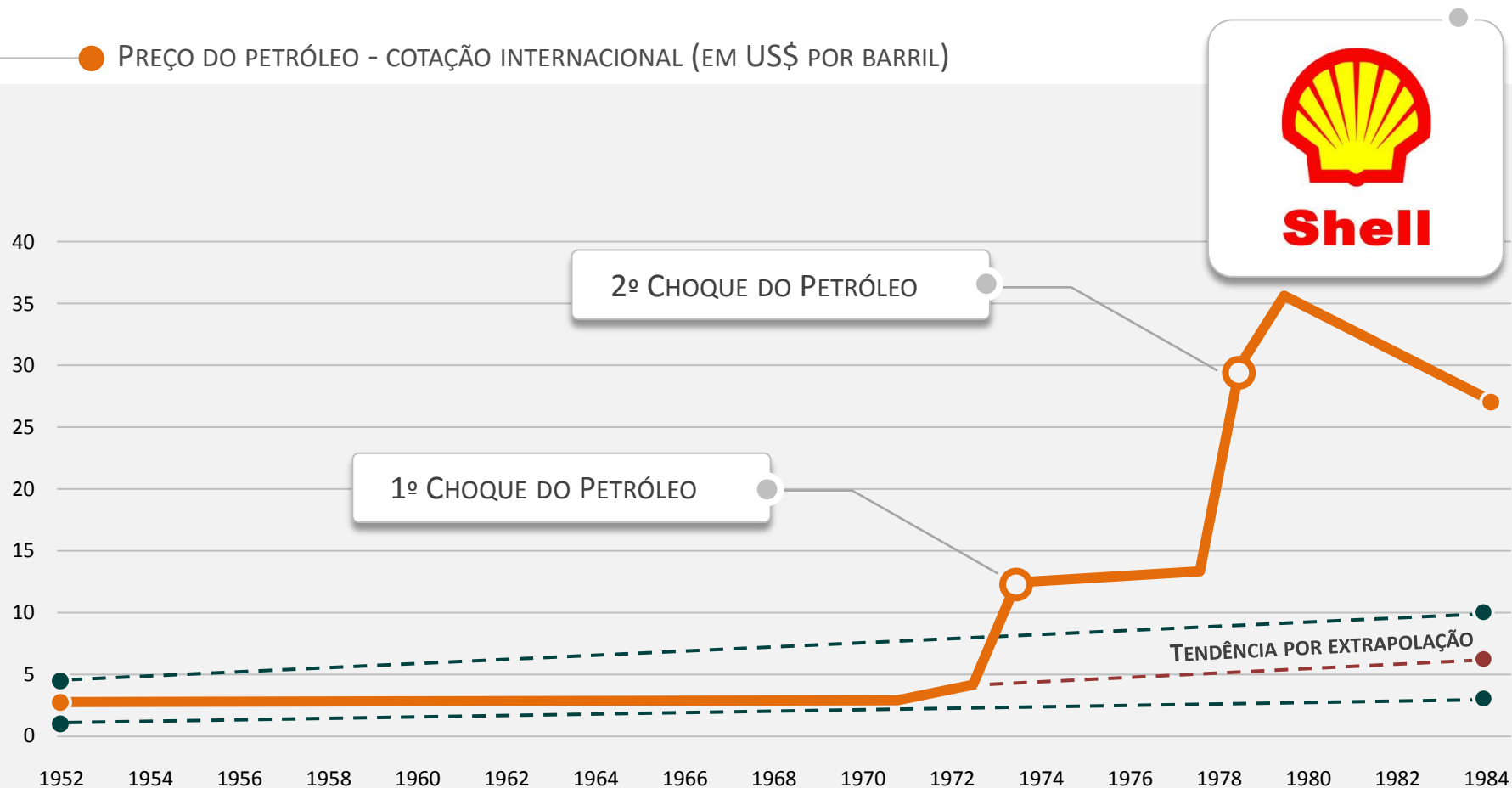
- Atitude antecipatória
- Busca antever mudanças e preparar respostas com antecedência

O valor da antecipação nos dias de hoje

- Em 26/12/2004 um forte terremoto provocou uma série de tsunamis no Oceano Índico que atingiu 15 países e matou quase 250 mil pessoas. Esses não viram a onda chegando em tempo de reagir.
- Mas os moradores da Ilha Simeulue da Indonésia sobreviveram porque abandonaram a praia antes que a tsunami atingisse a costa. Teria sido a **agilidade** que os salvou ?
- Agilidade é uma palavra em voga nas empresas: “as mudanças estão ocorrendo tão rapidamente que se quisermos sobreviver temos que ser cada vez mais ágeis”.
- Isso talvez fosse verdade 20 ou 10 anos atrás. Agilidade foi uma estratégia de sobrevivência razoável talvez até o ano 2000.
- Hoje em dia a mudança se tornou rápida demais até para o que é considerado o menor tempo de reação possível.
- Quando a onda chega já é muito tarde.
- O que salvou os moradores da Ilha Simeulue não foi a agilidade. Foi a capacidade de **antecipação**: eles viram o oceano recuar, entenderam o sinal e com esta antecipação tiveram tempo de escapar.

(Resumido de Burrus, Daniel & Mann, John David – O Futuro como um Bom Negócio – Campus Elsevier, Rio de Janeiro, 2011)

O caso da Royal Dutch Shell



PLANEJAMENTO SOB CENÁRIOS

- Não é possível saber, e não importa qual será o futuro.
- O verdadeiro valor da técnica está no seu uso como suporte à decisão e à gestão estratégica. A única pergunta relevante é o que faremos se tal cenário acontecer?
- 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

1.

2.

3.

4.

GESTÃO ESTRATÉGICA BASEADA EM CENÁRIOS

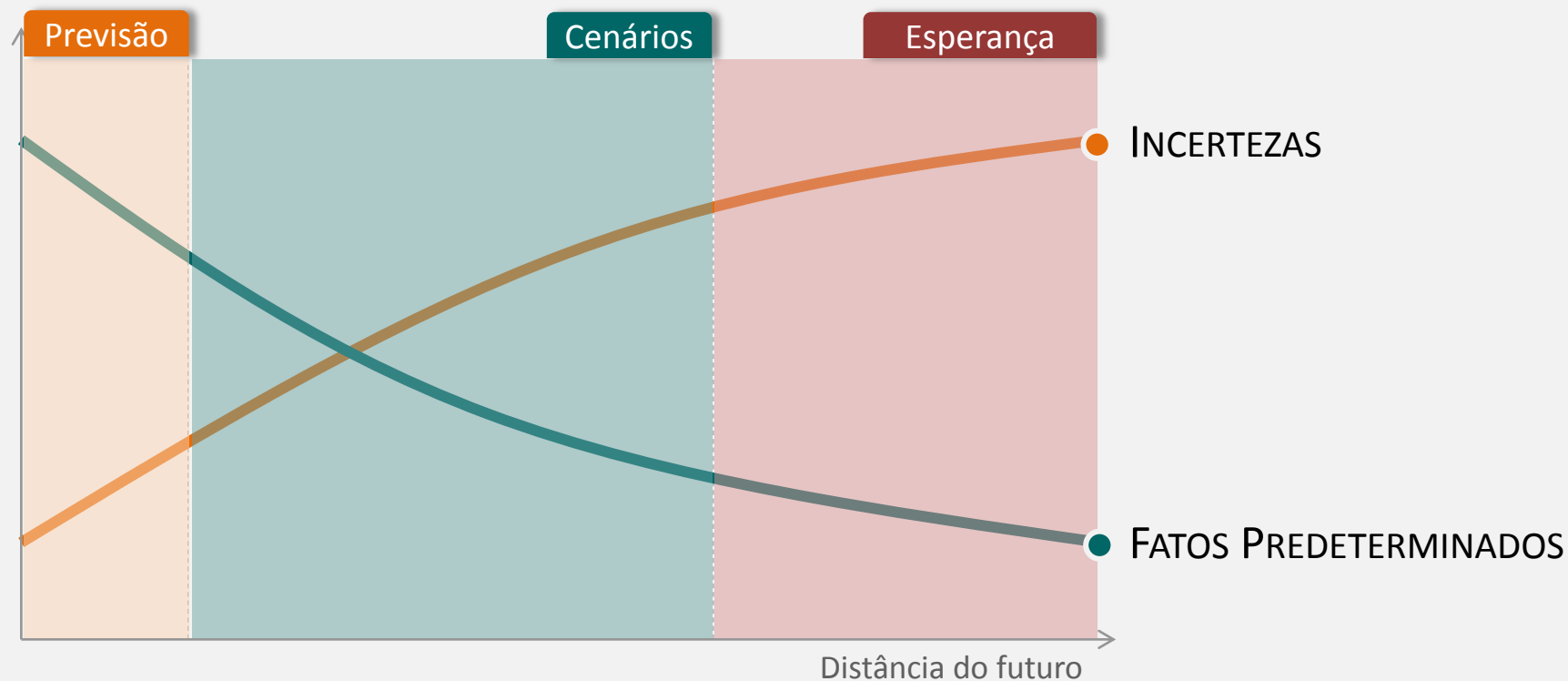


A prospectiva

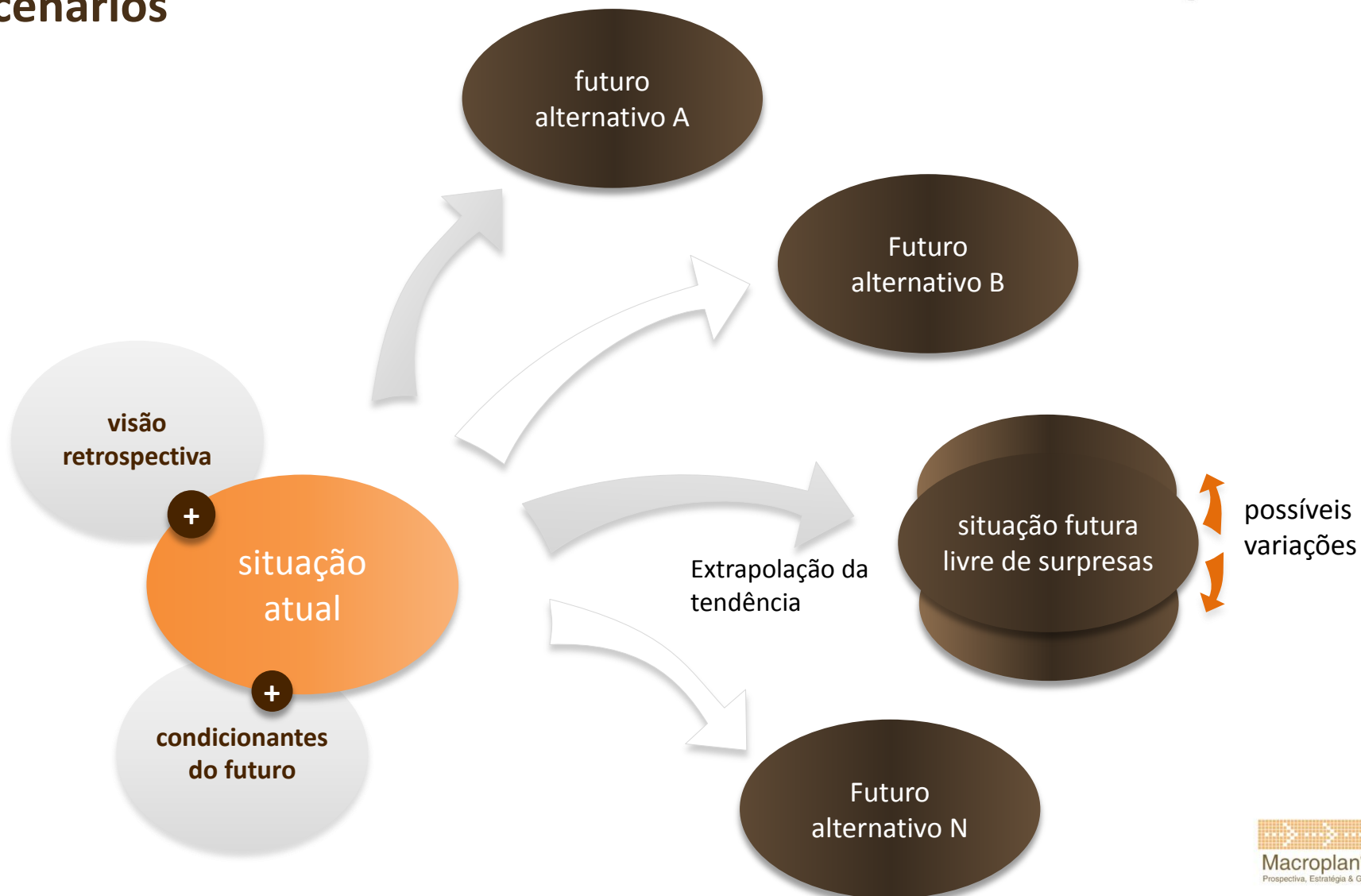
- *“Uma reflexão prospectiva não pretende orientar a ação presente à luz de futuros possíveis.” (Michel Godet)*
 - O futuro é incerto e imprevisível.
 - O futuro é um espaço aberto a múltiplas possibilidades.
 - O futuro é fruto de uma construção social.
- não pretende
eliminar
a incerteza,
mas organizá-la
e reduzi-la
a um número administrável
de opções.**

Previsibilidade x Incerteza:

como equilibrar esses fatores e quando utilizar cenários



Esquema ilustrativo de construção de cenários



Níveis de agregação dos cenários

Macrocenários mundiais, nacionais
ou regionais



Brasil, Rio de Janeiro,
Minas Gerais, Espírito
Santo, Belo Horizonte, 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

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

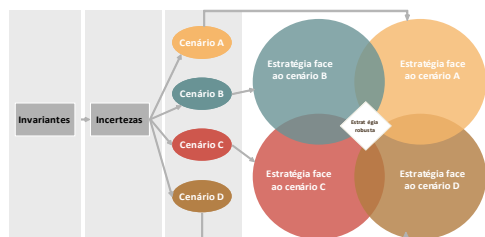
Cenário 3

Cenário 4

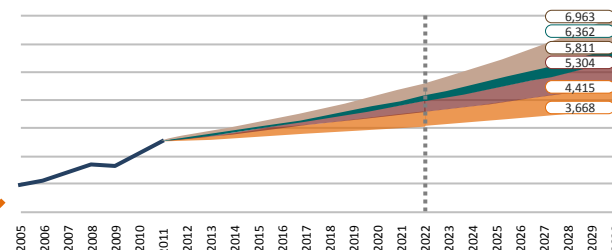
MONITORAMENTO E GESTÃO DA ESTRATÉGIA EM TEMPO REAL 5

Variáveis	O Vão da Fênix	Nas Asas do Tuluú	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

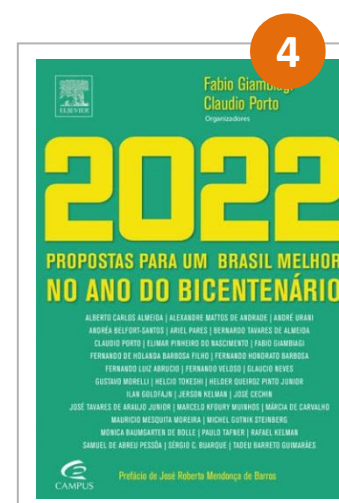
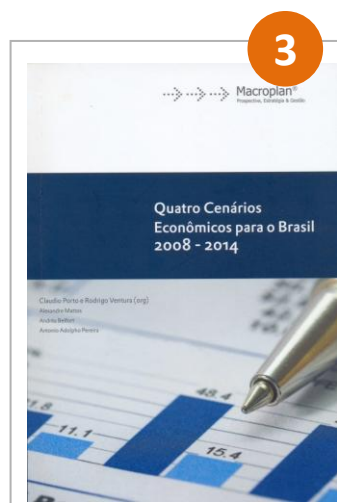
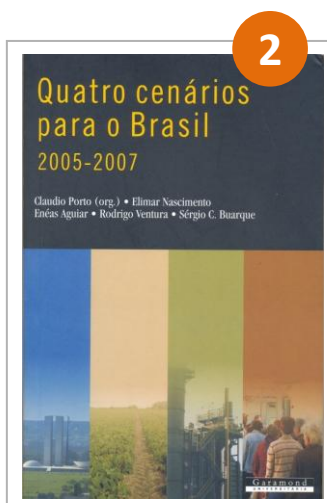
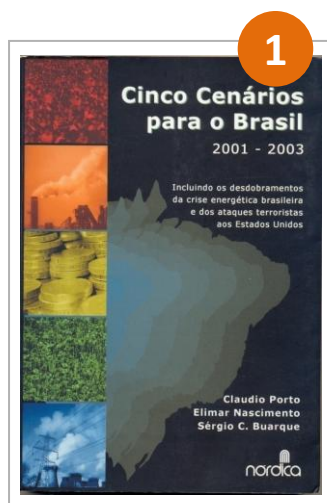


DETALHAMENTO E QUANTIFICAÇÃO DOS CENÁRIOS 3



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!

Claudio Porto

cpoto@macroplan.com.br

www.macroplan.com.br



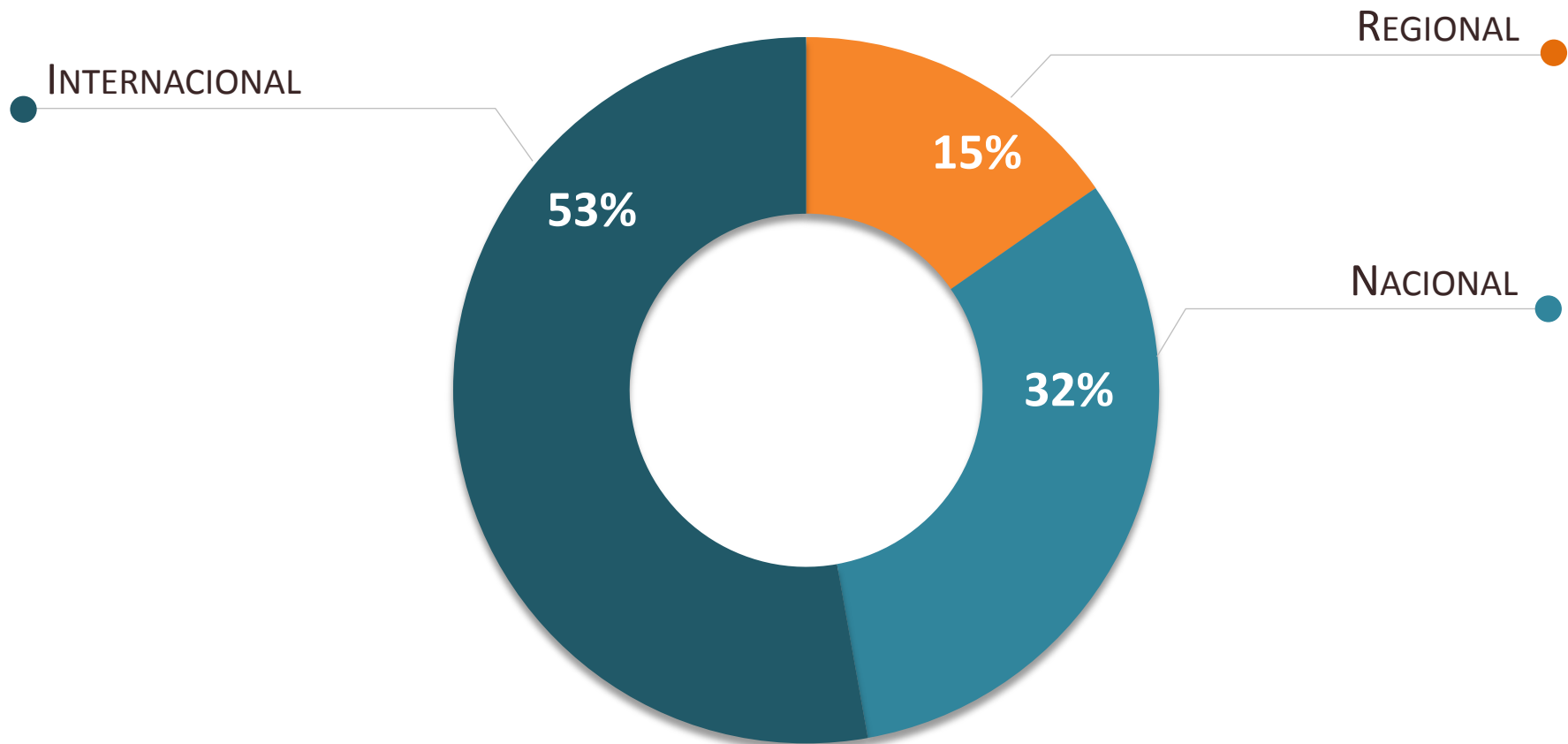
PESQUISA QUALITATIVA

COMO AS EMPRESAS BRASILEIRAS LIDAM COM O FUTURO?

Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

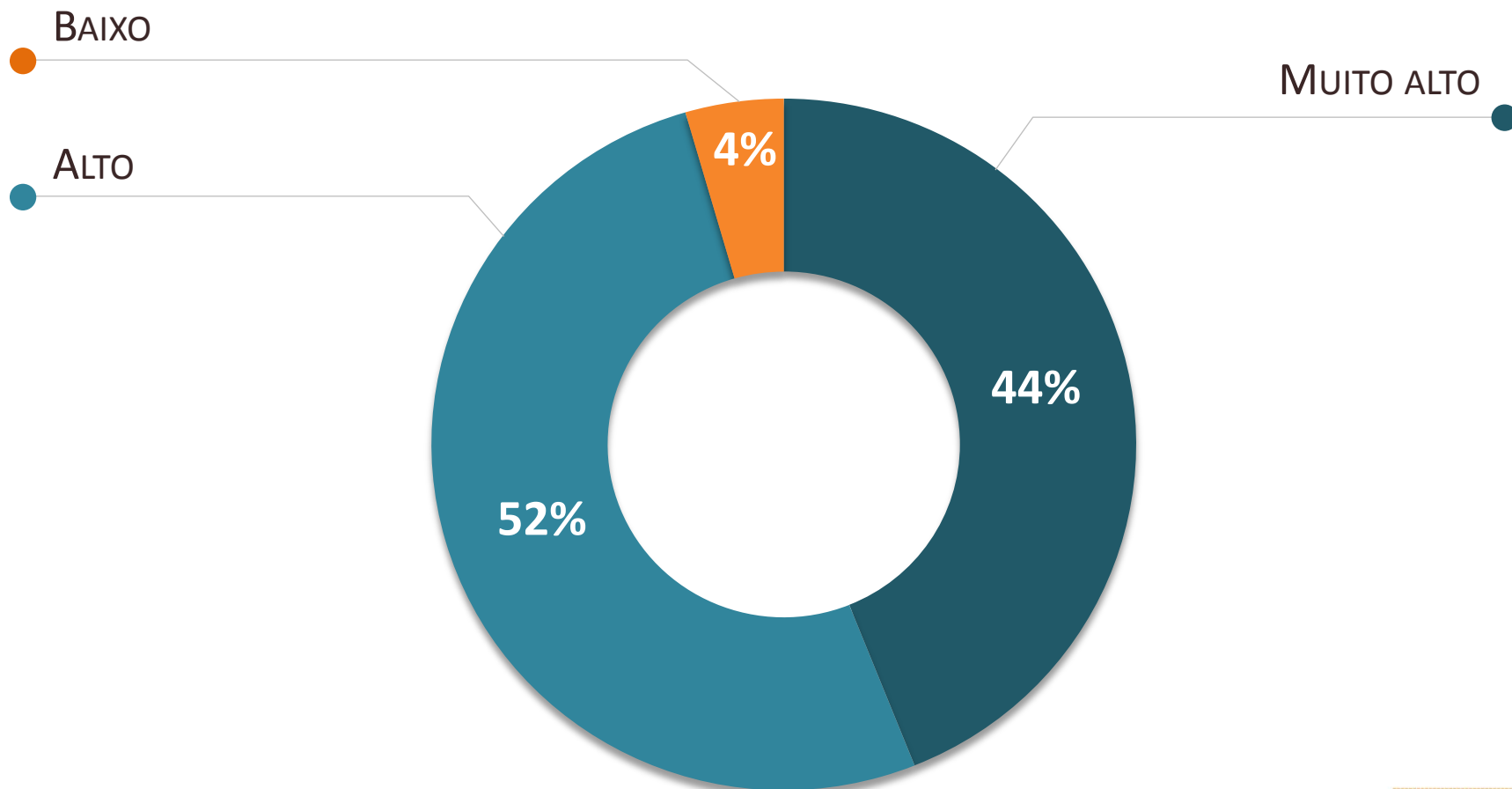
NÚMERO DE RESPONDENTES 72

Âmbito de atuação de sua empresa



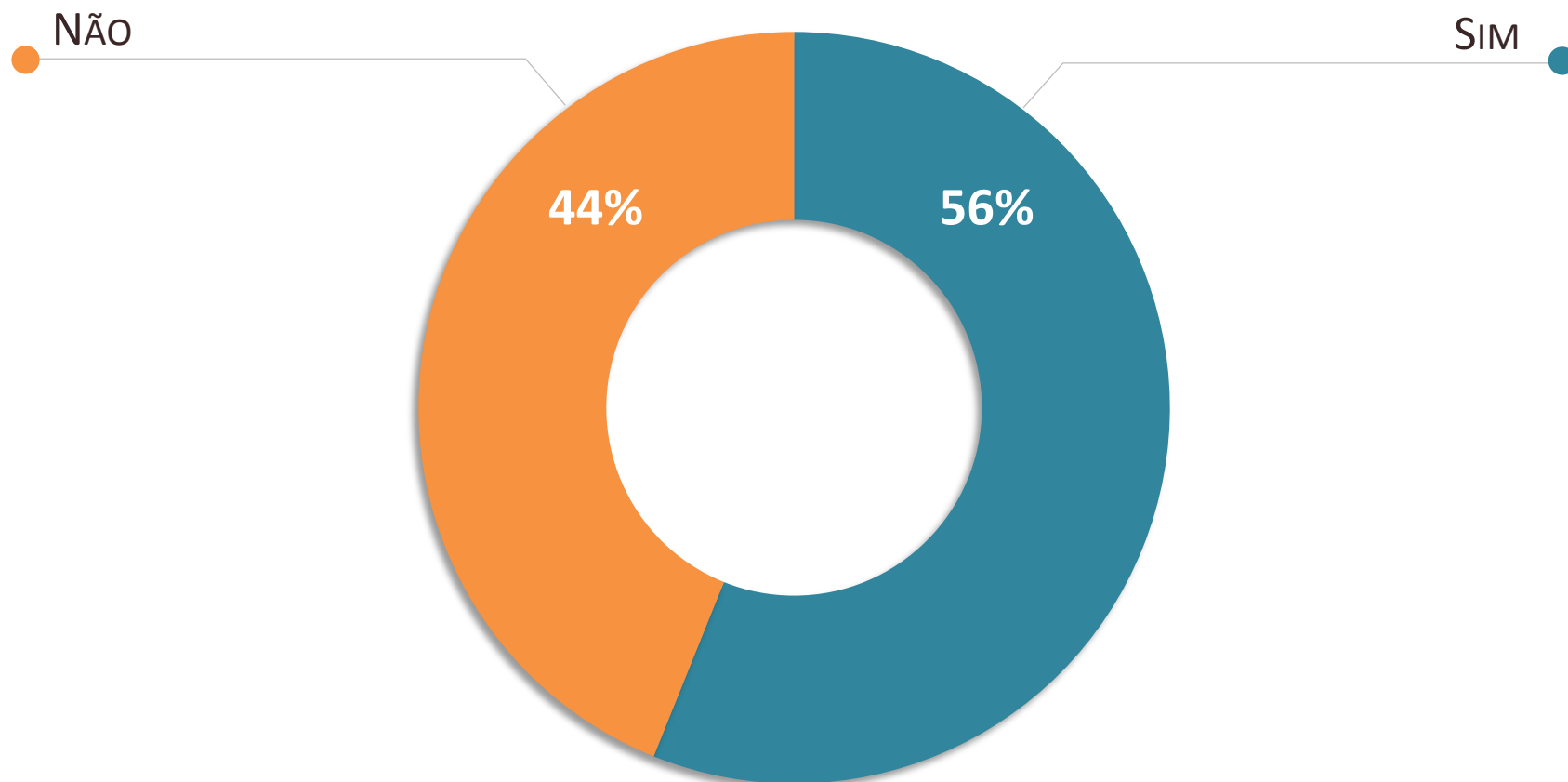
Fonte: Macroplan - Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

Como você avalia o grau de dinamismo do seu setor de atuação?

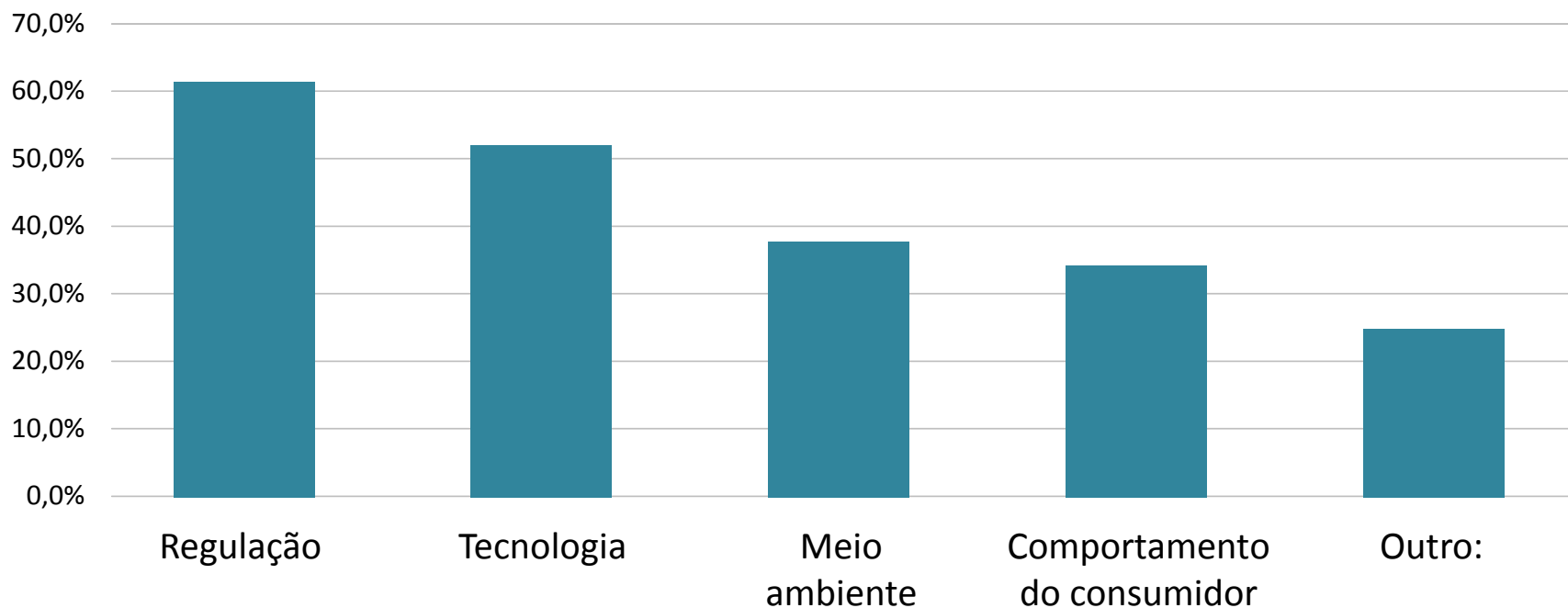


Fonte: Macroplan - Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

Houve alguma ruptura significativa no ambiente de atuação nos últimos 10 anos?

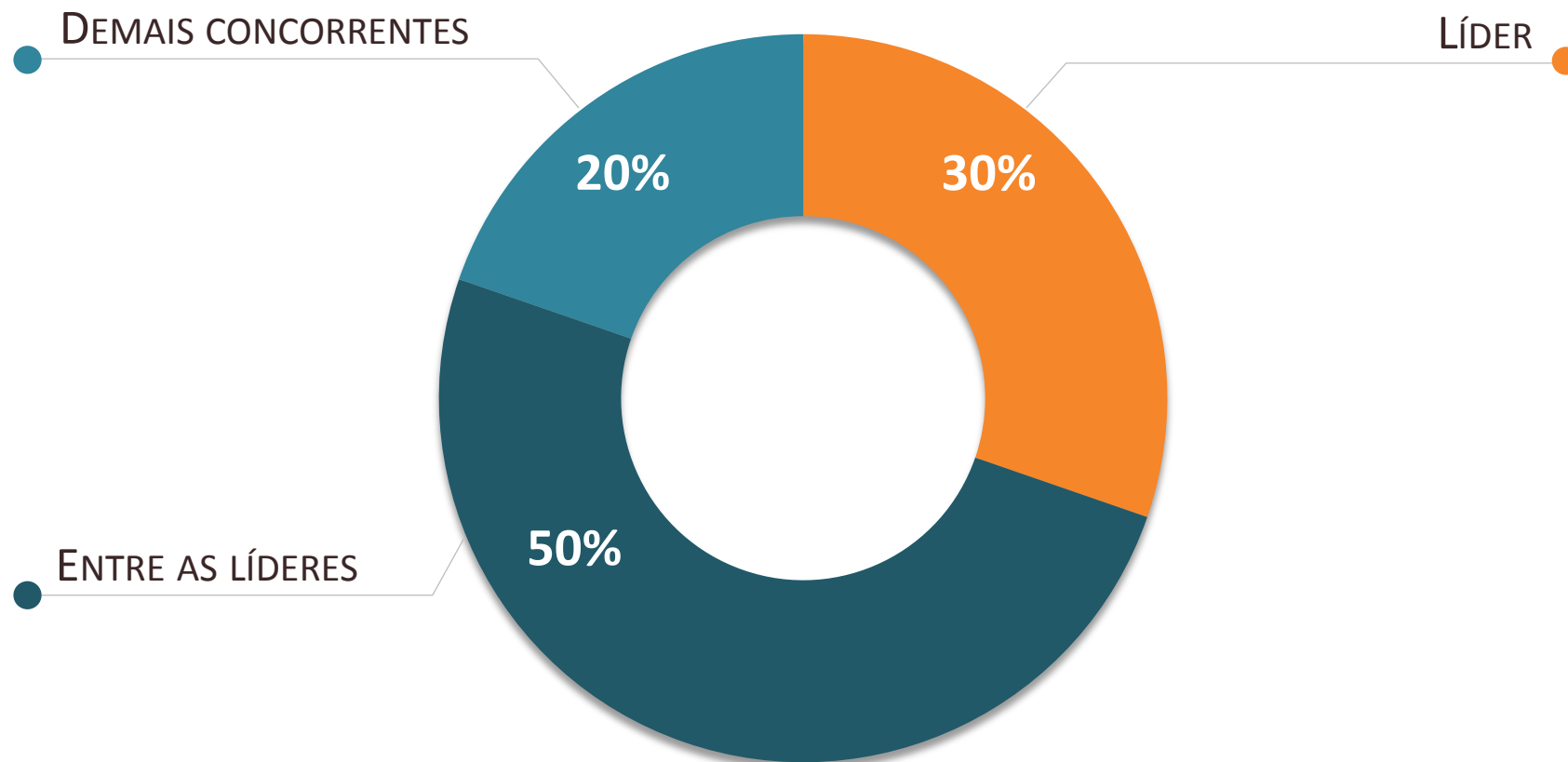


Quais são os principais drivers (portadores de mudança) no seu setor de atuação?



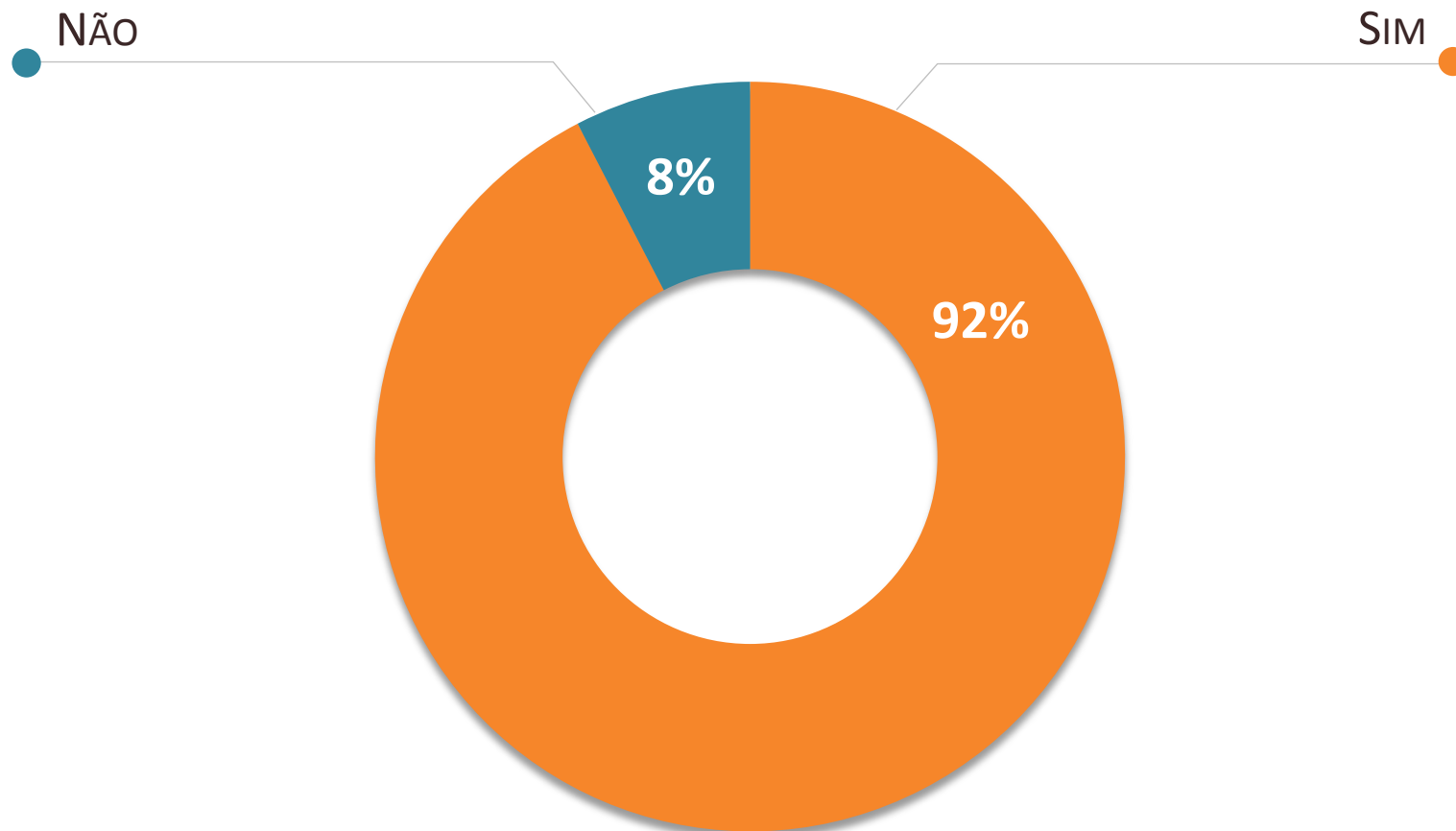
Fonte: Macroplan - Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

Qual é a sua posição no mercado nacional?



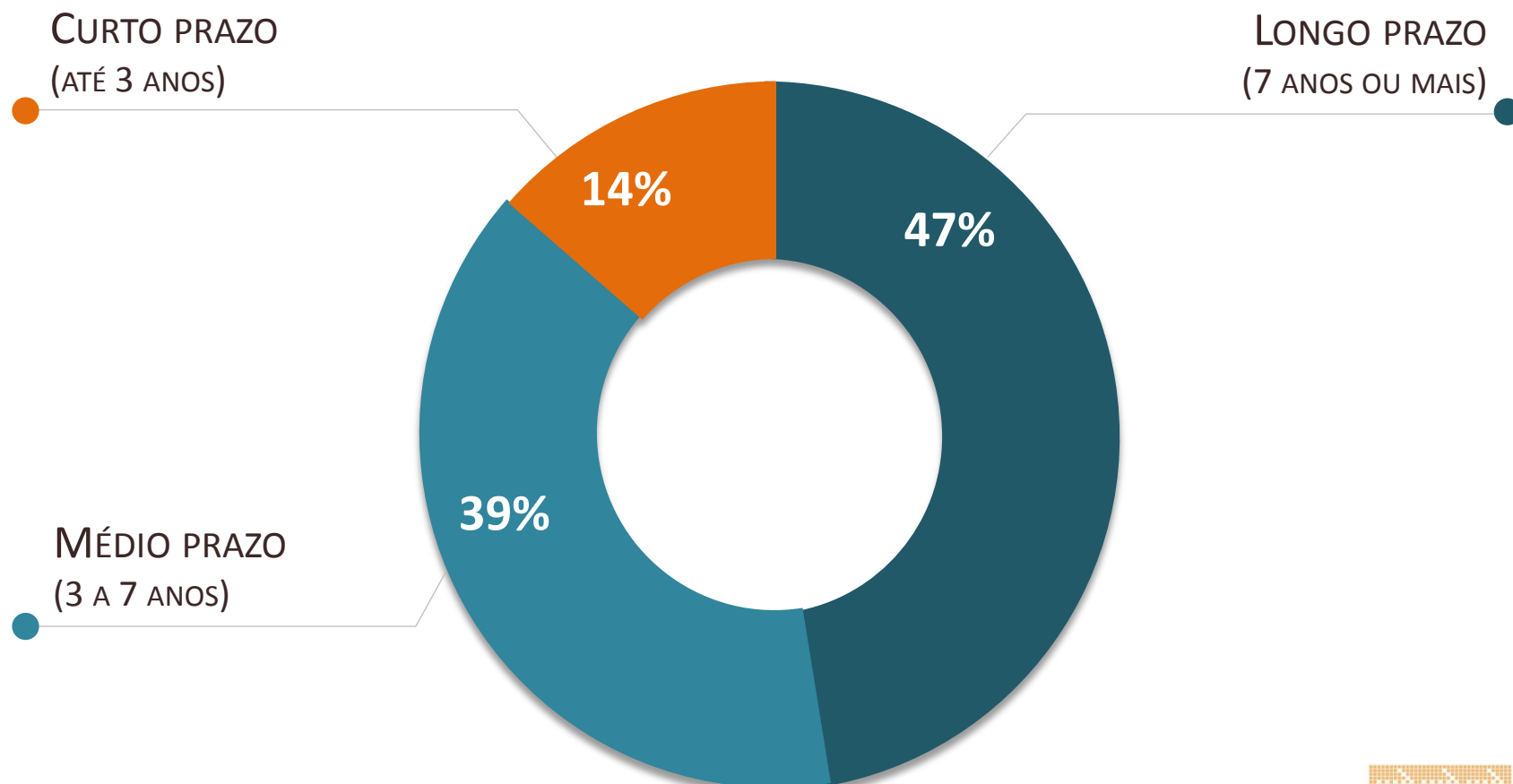
Fonte: Macroplan - Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

Sua organização explora o futuro?



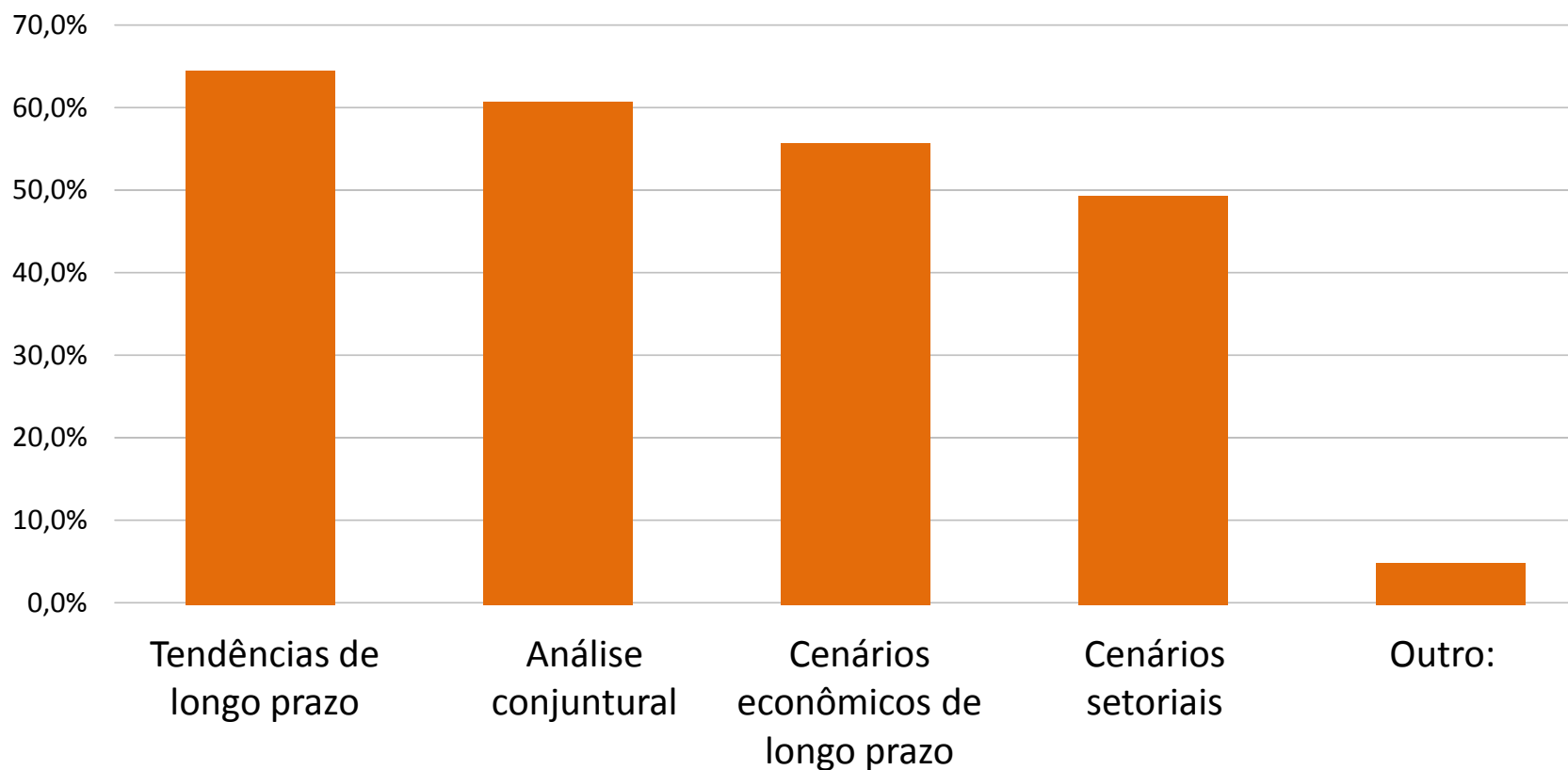
Fonte: Macroplan - Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

Qual é o horizonte de análise?



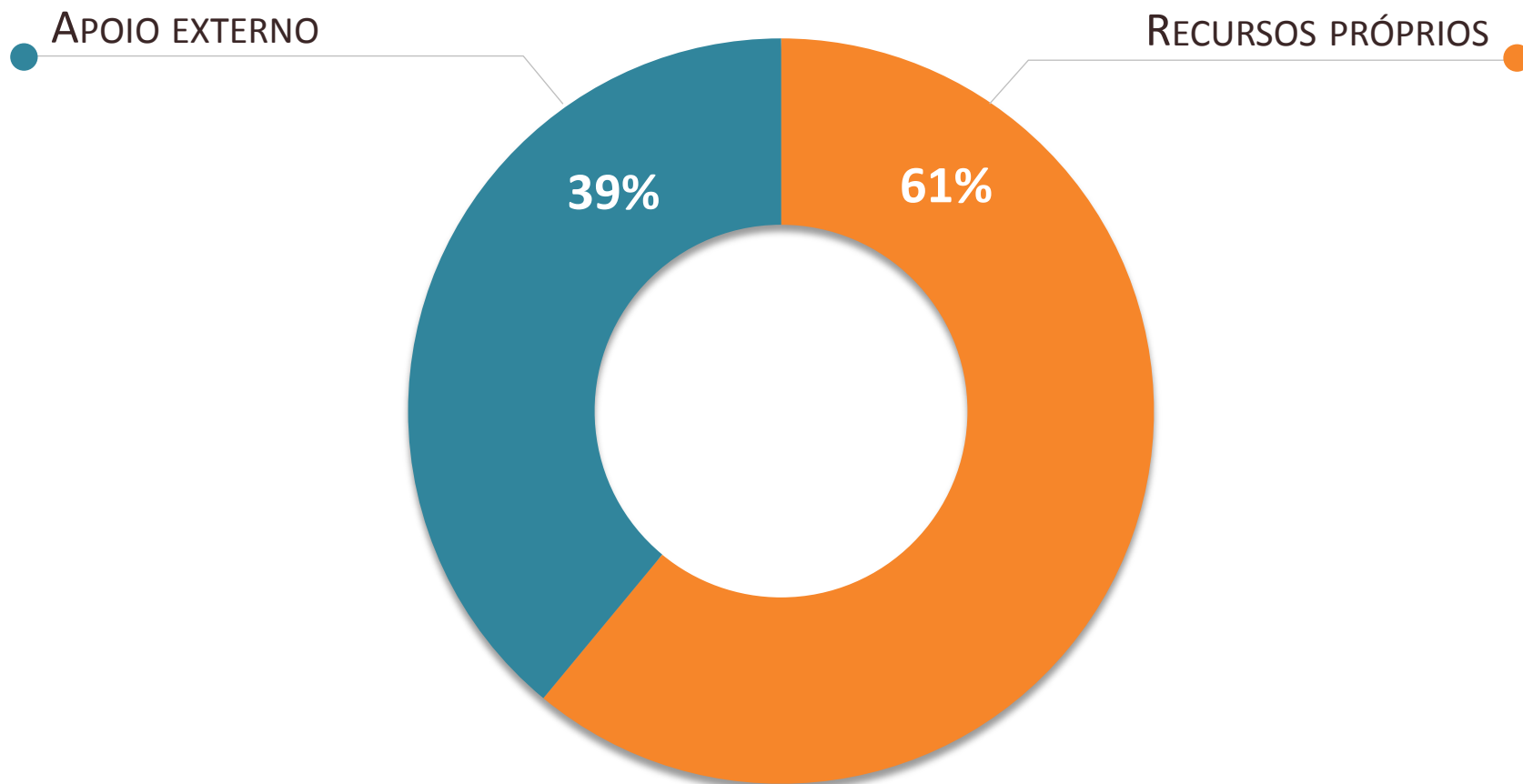
Fonte: Macroplan - Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

Quais são os métodos de análise utilizados?



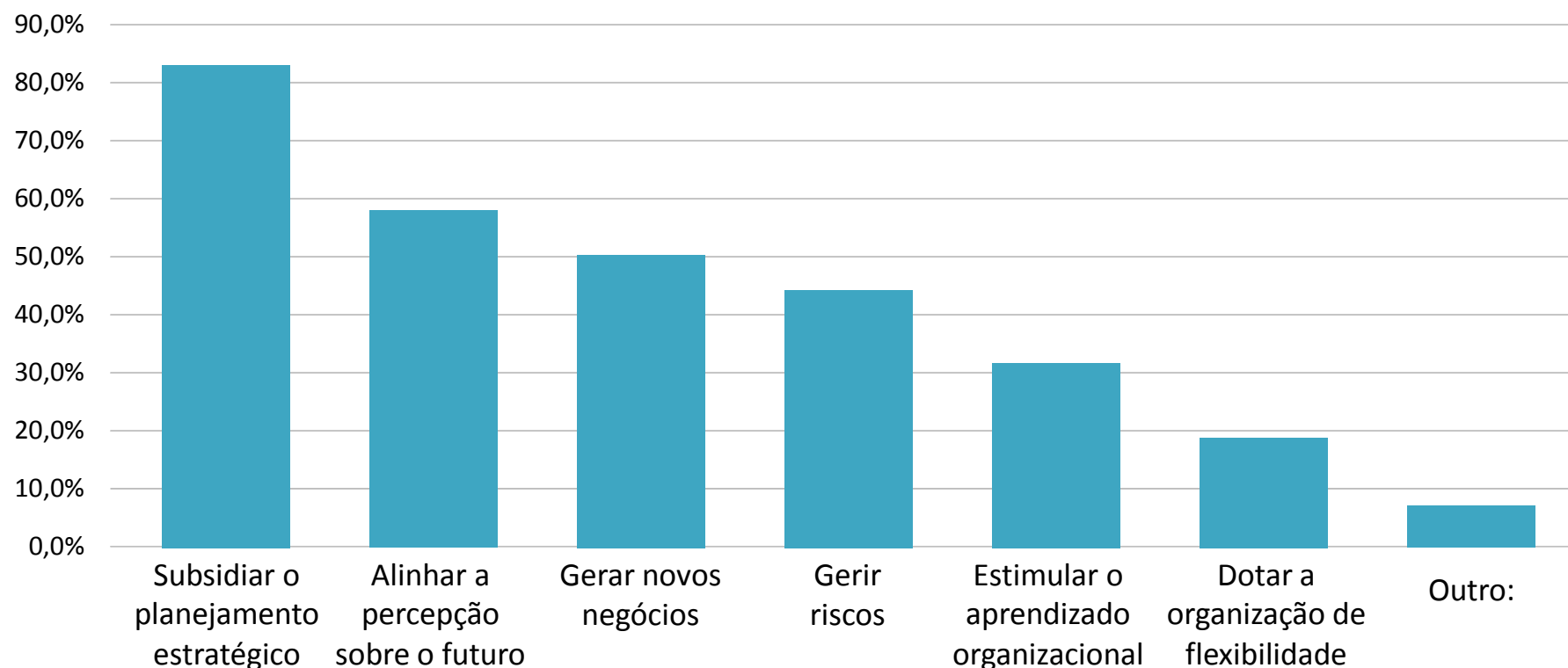
Fonte: Macroplan - Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

Como explora o futuro?



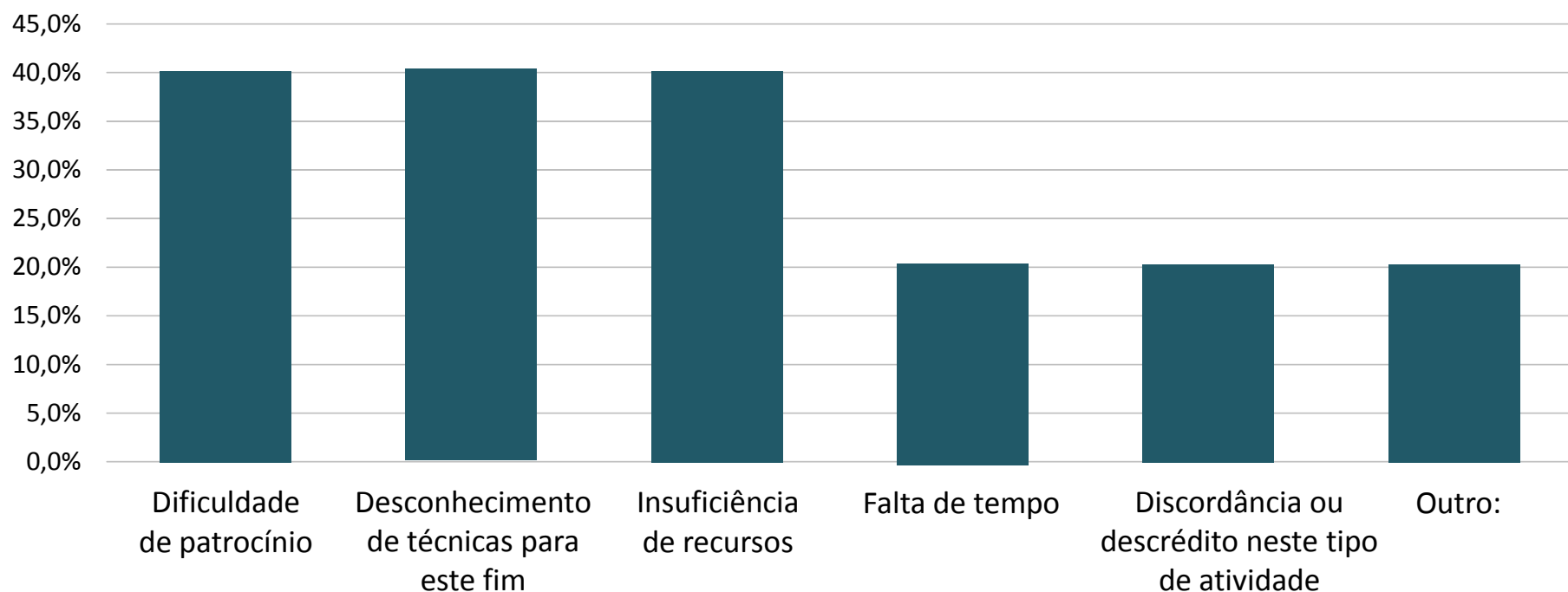
Fonte: Macroplan - Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

Em sua opinião, qual é a contribuição dessa prática para a organização?



Fonte: Macroplan - Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

Por que sua organização não explora o futuro?



Fonte: Macroplan - Pesquisa realizada pela Macroplan com participantes do Evento Cenários 2012, organizado pela HBR e realizado no dia 09 de fevereiro em São Paulo

Em sua opinião, explorar o futuro é necessário para alcançar o sucesso?

