

Aula 5

Desenvolvimento de Cenários e Tendências

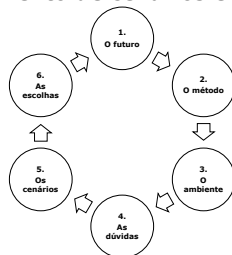
Prof. Rony Ahlfeldt

1

Lógica dos cenários

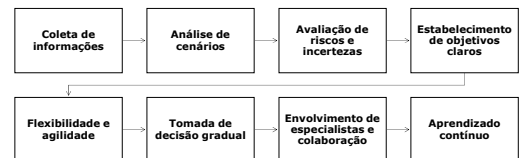
2

Desenvolvimento de cenários e tendências



3

O processo de tomada de decisões em um ambiente de incerteza



Fonte: Vieira; Barreto, 2019.

4

- “O decisor deve ter a consciência de que o maior desafio não é o de obter os dados, as informações e os conhecimentos, mas, sim, a aceitação de que, no processo de codificação e decodificação, as distorções ocorrem e que existem formas para amenizá-las” (Angeloni, 2003, p. 19)

5

A lógica dos cenários

- Melhora o processo de tomada de decisões em um ambiente de incerteza
- Utilizada para desenvolver estratégias robustas e adaptáveis
- Não depender exclusivamente de uma única previsão do futuro
- Promove a criação de uma abordagem mais adaptável

6

- Permite que empresas, organizações e líderes analisem uma variedade de futuros possíveis
- Ajuda a criar planos flexíveis e adaptáveis
- Identifica oportunidades e ameaças emergentes
- Organizações bem preparadas para enfrentar os desafios que surgem no futuro, independentemente de qual cenário realmente se materializa

7

Matriz de geração de cenários

8

Matriz de geração de cenários

		Incerteza crítica 1	
		Alta	Baixa
Incerteza crítica 2	Predominantemente e favorável	Cenário 1	Cenário 2
	Predominantemente e desfavorável	Cenário 3	Cenário 4

Fonte: Ventura et al., 2008, p. 30.

9

▪ Predominantemente favorável

Principais características

- Crescimento e expansão
- Avanços tecnológicos
- Ambiente regulatório favorável
- Baixa concorrência ou barreiras de entrada

10

▪ Predominantemente desfavorável

Principais características

- Desaceleração ou declínio do mercado
- Estagnação tecnológica
- Ambiente regulatório desfavorável
- Intensa concorrência ou barreiras de entrada elevadas

11

- Ajudam a orientar o foco da análise para os fatores mais importantes e, muitas vezes, mais imprevisíveis, permitindo que a organização se prepare adequadamente para enfrentar diferentes futuros possíveis
- Podem variar de acordo com o setor, a indústria ou a área de atuação da organização

12

Desenvolvimento de cenários

13

Cenários

- “É um conjunto formado pela descrição de uma situação futura e da trajetória de eventos, que permite passar de uma situação atual a uma situação futura” (Godet, 2000 *apud* Lourenço Jr. et al., 2010)

14

- Distinguem-se em dois grandes grupos (Godet, 2000 *apud* Lourenço Jr. et al., 2010):
 - Cenários exploratórios que partem de tendências do passado e presente e conduzem a futuros prováveis
 - Cenários de antecipação ou normativos, construídos a partir de imagens alternativas do futuro, que podem ser desejáveis ou indesejáveis

15

Desenvolvimento de cenários

Passo 1: identificação dos fatores-chave

- Nessa etapa, o objetivo é identificar os principais fatores que têm influência significativa sobre o ambiente, setor ou contexto em que a organização ou projeto está inserido
- Esses fatores são fundamentais para a análise de cenários, pois são eles que moldam e impactam o futuro

Fonte: Marcial, 2007.

16

Passo 2: seleção dos fatores de incerteza

- Nesta etapa, entre os fatores-chave identificados no passo 1, são escolhidos aqueles que são considerados mais incertos e que têm um impacto significativo na organização, setor ou contexto em estudo

Fonte: Marcial, 2007.

17

Passo 3: definição dos extremos dos fatores de incerteza

- Nesta etapa, para cada fator de incerteza selecionado no passo 2, são definidos os extremos possíveis que representam os cenários opostos ou extremos em relação ao desenvolvimento futuro desse fator
- Cada um representa uma possibilidade extrema de como o fator em questão pode se desenvolver no futuro, abrangendo as diversas direções que ele pode tomar

Fonte: Marcial, 2007.

18

Passo 4: construção da matriz

- Nesta etapa, os extremos dos fatores de incerteza definidos no passo 3 são combinados para criar uma matriz que represente diferentes futuros plausíveis

Fonte: Marcial, 2007.

19

Passo 5: nomeação dos cenários

- Nesta etapa, cada cenário gerado na matriz construída no passo 4 recebe um nome descritivo e significativo que representa a história ou o contexto que ele representa

Fonte: Marcial, 2007.

20

Cenário 1: (nome do cenário)
Apresentar a história e os dados sobre o cenário

Cenário 2: (nome do cenário)
Apresentar a história e os dados sobre o cenário

Cenário 3: (nome do cenário)
Apresentar a história e os dados sobre o cenário

Cenário 4: (nome do cenário)
Apresentar a história e os dados sobre o cenário

21

Análise comparativa de cenários

22

Passo 6: análise dos cenários

Variáveis (exemplos)	Cenário 1	Cenário 2	Cenário 3	Cenário 4
PIB				
Taxa de juros				
Nível de emprego				
Inflação				
Natalidade				
Marco regulatório				
Legislação				
Novas tecnologias				

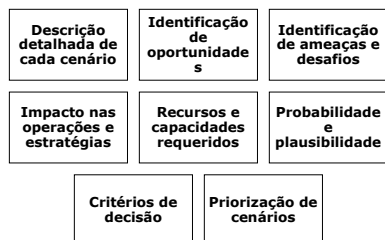
Fonte: Marcial, 2007.

23

- A organização pode optar por uma das estratégias abaixo (Belfort, 2007):
 - Apostar no cenário que tenha maior probabilidade de ocorrência
 - Apostar no melhor cenário para a empresa
 - Desenvolver uma estratégia que seja eficiente em qualquer cenário
 - Atuar (influenciar) para que um dos cenários desejáveis pela empresa ocorra

24

■ **Elementos para análise dos cenários:**



Fonte: Silva et al., 2012.

25

■ **Passo 7: seleção de cenários relevantes**

- Selecionar entre uma ampla gama de futuros possíveis aqueles que são igualmente importantes ou plausíveis
- Alguns cenários podem ser altamente improváveis ou ter um impacto muito pequeno na organização, enquanto outros podem ser altamente prováveis e ter um impacto significativo

26

■ **Passo 8: desenvolvimento de estratégias adaptáveis**

Princípios para o desenvolvimento de estratégias adaptáveis:

Flexibilidade
Monitoramento contínuo
Planejamento contingencial
Foco no aprendizado
Colaboração e comunicação
Preparação para o desconhecido

Fonte: Carvalho, 2023.

27

Vá além...

- **Documentário: *Hank: Five Years from the Brink***
- Aborda os detalhes e os reflexos da crise financeira iniciada com a quebra do banco Lehman Brothers, em 15 de setembro de 2008

28

Case sobre cenários prospectivos

29

Caso sobre cenários prospectivos

- **Exemplo hipotético de um case sobre o uso da matriz de geração de cenários em uma empresa de tecnologia**

30

**Empresa X:
matriz de geração de cenários**

- **Passo 1: identificação dos fatores-chave**
 - Crescimento do mercado de tecnologia
 - Avanços tecnológicos
 - Políticas governamentais em relação à indústria de tecnologia
 - Concorrência no setor

31

- **Passo 2: seleção dos fatores de incerteza**
 - Crescimento do mercado de tecnologia
 - Avanços tecnológicos
 - Políticas governamentais em relação à indústria de tecnologia
 - Concorrência no setor

32

- **Passo 3: definição dos extremos dos fatores de incerteza**

Crescimento do mercado de tecnologia	Avanços tecnológicos
<ul style="list-style-type: none"> • Extremo positivo: <ul style="list-style-type: none"> • alta demanda global por tecnologia, crescimento acelerado do setor • Extremo negativo: <ul style="list-style-type: none"> • desaceleração econômica global, redução na demanda por tecnologia 	<ul style="list-style-type: none"> • Extremo positivo: <ul style="list-style-type: none"> • avanços significativos em IA, robótica e automação • Extremo negativo: <ul style="list-style-type: none"> • poucos avanços tecnológicos, estagnação da inovação

33

- **Passo 4: construção da matriz**

		Crescimento do mercado	
		Alta	Baixa
Avanços tecnológicos	Predominantemente favorável	Cenário 1 Crescimento acelerado e avanços tecnológicos	Cenário 2 Avanços tecnológicos sem crescimento
	Predominantemente desfavorável	Cenário 3 Crescimento lento sem avanços tecnológicos	Cenário 4 Estagnação do setor

34

- **Passo 5: nomeação dos cenários**

Cenário 1: crescimento acelerado e avanços tecnológicos – “era de ouro da tecnologia”	Cenário 2: avanços tecnológicos sem crescimento – “desafios da inovação”
Cenário 3: crescimento lento sem avanços tecnológicos – “mercado estagnado”	Cenário 4: estagnação do setor – “crise tecnológica”

35

- **Passo 6: análise dos cenários**
 - Cada cenário é analisado em termos de suas implicações estratégicas para a Empresa X
 - Exemplo:
 - ✓ “Cenário 1: era de ouro da tecnologia”: priorizar investimentos em P&D para acompanhar o crescimento do mercado e aproveitar os avanços tecnológicos
 - ✓ “Cenário 4: crise tecnológica”: se concentrar em melhorar sua eficiência operacional e buscar novos nichos de mercado

36

- **Passo 7: seleção de cenários relevantes**
 - Considerando a probabilidade e o impacto potencial de cada cenário, a Empresa X pode optar por focar sua análise e seus esforços estratégicos nos cenários mais prováveis e significativos para sua tomada de decisão

37

- **Passo 8: desenvolvimento de estratégias adaptáveis**
 - Com base nas análises dos cenários, a Empresa X desenvolverá estratégias que sejam adaptáveis para lidar com as diferentes situações futuras previstas nos cenários selecionados
 - Essas estratégias contribuirão para que a empresa esteja preparada para enfrentar qualquer cenário, aproveitando oportunidades e mitigando riscos

38

Empresa X

- **Esse case ilustra como a matriz de geração de cenários pode ser usada para apoiar o processo de tomada de decisão estratégica, permitindo que a empresa considere várias possibilidades futuras e desenvolva estratégias flexíveis e robustas para prosperar em ambientes de incerteza**

39