



DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS E TENDÊNCIAS

Prof. Rony Ahlfeldt

INTRODUÇÃO



Chegamos à última aula da disciplina Cenários e Tendências. Nosso objetivo foi levar você a desenvolver conhecimentos e habilidades para enxergar de forma sistematizada os múltiplos futuros, suas incertezas, as tendências e as oportunidades que se descontinuam para aqueles que se antecipam e procuram tomar decisões estratégicas se apoiando na análise prospectiva. Vejamos agora os tópicos relacionados à tomada de decisões, desde a relação entre cenários e estratégia, a definição de objetivos e resultados-chave e as implicações desse processo.

TEMA 1 – TOMADA DE DECISÃO

Em primeiro lugar, veremos de forma sintética algumas definições sobre tomada de decisão organizacional:

Fontes	Tomada de decisão é...
Jones; George (2008, p. 225)	“O processo pelo qual os agentes reagem a oportunidades e ameaças ao analisar opções e fazer determinações sobre objetivos organizacionais e modos de ação específicos”.
Daft (2003, p. 372)	“O processo de identificação e solução de problemas”.
Equipe Totvs (2020)	“fazer uma escolha importante para trazer mais resultados e melhorar a performance da empresa. Essas ações podem desdobrar em consequências para o futuro, tanto do negócio quanto dos colaboradores e clientes”.
IBC (2019)	“simples ou complexo — isso vai depender do grau de importância, do objetivo a ser alcançado e dos reflexos da escolha no contexto em que o indivíduo está inserido, bem como em sua vida pessoal ou profissional . Tomar decisões envolve a identificação do problema, bem como definir os critérios, analisar, escolher alternativas e verificar a eficácia da decisão”.
SDG (2023)	“Tomar boas decisões não apenas para chegar à resposta ‘certa’, também para envolver as partes mais importantes no processo de decisão para alcançar o alinhamento e o compromisso com a ação”.

Especialmente quando estamos tratando da tomada de decisões com base em análise de cenários prospectivos, precisamos qualificar o processo decisório, pois, como veremos adiante, quanto mais longe o horizonte de tempo que se observa, maior a incerteza e o risco envolvidos.

Aqui se trata de pautar as decisões em análises de dados e na identificação dos principais direcionadores que poderão influenciar o futuro do seu setor de atuação. Um dos principais objetivos do processo decisório em nível estratégico é a busca de vantagens competitivas que possam assegurar a sustentabilidade da organização em longo prazo.

A seguir, apresentamos três pontos importantes sobre o processo decisório: os níveis, os erros e as decisões em grupo.

1.1 Níveis decisórios

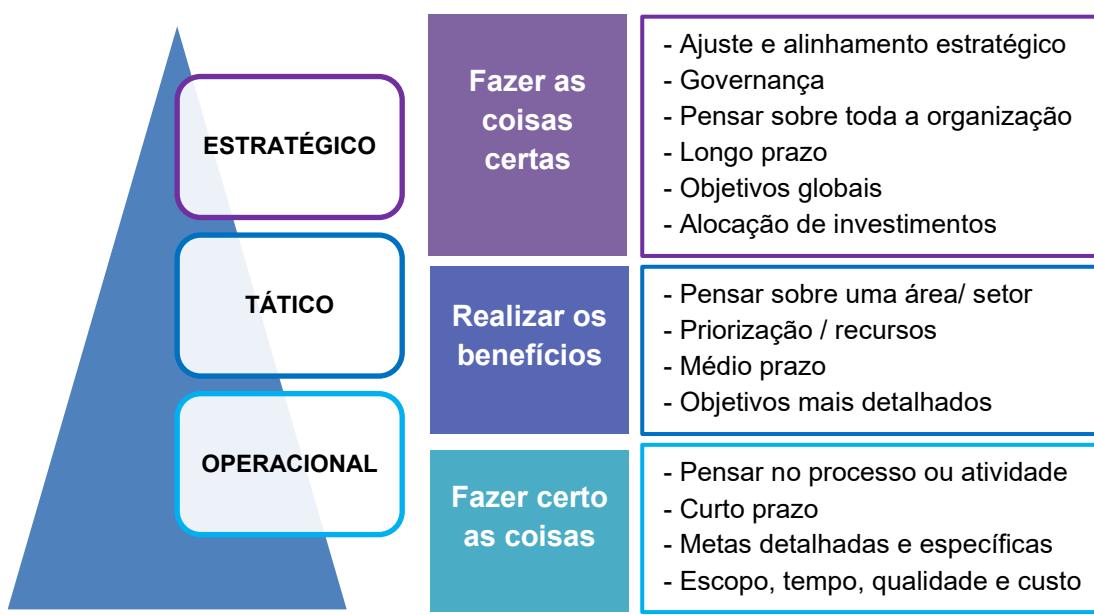
O processo decisório é influenciado pelos níveis nos quais as decisões são tomadas. Em geral as organizações, seja pelo seu organograma ou mesmo pelo tipo de decisão, são divididas em três níveis:

- Nível estratégico: decisões de longo prazo e que envolvem a organização como um todo ou grande parte dela;

- Nível tático: decisões de médio prazo e que se referem a um setor organizacional, uma área de atuação ou um mercado;
- Nível operacional: decisões de curto prazo e relativas a uma operação, uma tarefa ou a execução de um projeto.

De forma ilustrada, temos a Figura 1 a seguir que indica os níveis decisórios e os grandes tipos de ações. É importante o ponto sobre decisões estratégicas – são relativas a “fazer as coisas certas”, ou seja, tomar as decisões certas (exemplos na figura). O nível tático “realiza os benefícios”, ou seja, aloca os recursos, as prioridades, dá suporte e acompanha os resultados. Enquanto o nível operacional precisa “fazer certo as coisas”. Isso quer dizer que, uma vez decidido no nível estratégico a coisa certa a ser feita, as decisões operacionais devem ser tomadas pensando em como garantir que os projetos e objetivos estratégicos gerem os resultados esperados.

Figura 1 – Doing the right things while doing things right



Fonte: Ernst; Young, 2012.

1.2 Por que as empresas erram?

Um dos riscos e que levam a decisões equivocadas é que os tomadores de decisões (diretores, gerentes, coordenadores etc.) é que uma vez investido do cargo de gestor ou líder, podem aplicar o *mindset* “*choices looking for problems!*”. Quando na verdade a postura ou *mindset* deveria ser primeiro encontrar o

problema e então definir os meios para solucioná-lo. Mas infelizmente muitos gestores têm repostas antes dos problemas surgirem. Ou seja,

as organizações podem ser vistas como coleções de escolhas procurando por problemas, questões e sentimentos (*feelings*) procurando por situações de decisão nas quais elas podem ser aplicadas, soluções procurando por questões nas quais elas podem ser as respostas e tomadores de decisão procurando por trabalho (Cohen; March; Olsen, 1972, p.1).

Um artigo interessante da *Exame* (Mano, 2008) apresentou vários exemplos de porque as empresas erram (Figura 2). Como tomador de decisões fique atento para não cair nestas armadilhas.

Figura 2 – Por que as empresas erram?

Agem por impulso <ul style="list-style-type: none">Novos mercados, mesmo que pareçam ser uma evolução natural do negócio, precisam ser avaliados com cautela.	Subestimam a opinião pública <ul style="list-style-type: none">Consumidores, ONGs e formadores de opinião podem destruir a reputação dos melhores produtos.	Superestimam o mercado <ul style="list-style-type: none">Tão importante quanto criar inovações é saber se existe mercado para elas.
Não têm plano B <ul style="list-style-type: none">Por melhor que um projeto pareça, é preciso pensar em alternativas para o caso de fracasso.	Não pensam no longo prazo <ul style="list-style-type: none">O que é bom para a empresa hoje pode se tornar um problema no futuro.	Seguem a manada <ul style="list-style-type: none">Correr atrás de uma tendência não é garantia de sucesso.
Crescem a qualquer custo <ul style="list-style-type: none">Fusões ou aquisições entre empresas muito diferentes podem gerar fracassos.		

Fonte: Mano, 2008.

1.3 Decisões em grupo

É senso comum e conclusão de muitos estudos que as decisões em grupo são melhores do que as tomadas de forma individual. De fato, em grande parte das vezes tomar decisões com apoio do grupo, seja de forma democrática ou colaborativa ou consultiva, tende a trazer melhores resultados ou pelos menos reduz os riscos de erros. Entretanto, mesmo as decisões em grupo podem ser vítimas de erros caso alguns pontos não sejam observados. Entre eles a Figura 3

destaca o consenso do grupo que ocorre quando um grupo é muito homogêneo ou toma decisões juntos há muito tempo e que pode levar a uma acomodação e ninguém mais pensa diferente ou discorda do grupo. Também se deve tomar cuidado com as decisões tomadas sob muita pressão ou onde uma parte do grupo ou indivíduos têm mais informações ou conhecimento técnico que outros (assimetria) ou decisões aparentemente tomadas em grupo, porém que acabaram obedecendo ao chefe hierárquico.

Figura 3 – Vantagens e desvantagens potenciais das decisões em grupo

VANTAGENS	DESVANTAGENS POTENCIAIS
<ul style="list-style-type: none">•Menor probabilidade de serem vítimas das tendências cognitivas e dos erros sistemáticos•Permite processar mais informações - a racionalidade limitada dos indivíduos é atenuada•Maior cooperação e menor resistência uma vez que mais pessoas foram envolvidas na decisão e não apenas na implementação	<ul style="list-style-type: none">•Maior tempo para tomar as decisões•CONSENSO DO GRUPO - padrão de decisão falho e tendencioso•Pelo poder hierárquico•Por pressões para o acordo e a harmonia dentro de um grupo•Por assimetria de informação ou expertise

Fonte: Jones; George, 2008.

Esse tópico é bastante extenso e complexo. Assim, amplie continuamente seus conhecimentos e habilidades como tomador de decisões. Uma forma de fazer é avaliando como você mesmo tem tomado decisões:

- Utiliza algum modelo/método?
- Qual é a abordagem para resolver um problema ou identificar um desafio?
- Quais são as suas suposições (sobre as pessoas, sobre os problemas...)?
- Como poderia melhorar sua tomada decisões?

Saiba mais

Saiba mais sobre tomada de decisões

DAN, A. Are we in control of our own decisions? TED, dez. 2008. Disponível em:

<https://www.ted.com/talks/dan_ariely_are_we_in_control_of_our_own_decision>. Acesso em: 29 ago. 2023.

VIESSES cognitivos: o que são, exemplos e como identificar. **Blog do EAD PUC-PR**, 17 mar. 2021. Disponível em: <<https://ead.ucs.br/blog/vieses-cognitivos>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

CAZZUFFI, C. A. How Managers Approach Strategic Decisions: Think, See or Do? **Northwestern**, 2014. Disponível em: <<https://www.sesp.northwestern.edu/masters-learning-and-organizational-change/knowledge-lens/stories/2014/how-managers-approach-strategic-decisions.html>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

GALEF, J. Why you think you're right -- even if you're wrong. **TED**, 2016. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/julia_galef_why_you_think_you_re_right_even_if_you_re_wrong?subtitle=pt-br>. Acesso em: 29 ago. 2023.

BARRICHEKLO, F. O que é o Dilema dos Prisioneiros. **Estratégias de Decisão**, 2017. Disponível em: <<http://estrategiasdedecisao.com/dilema-dos-prisioneiros/>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

UMA MENTE brilhante. **Youtubofilmes**, 2001. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=cIUcJlfwSg8>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

A CAÇADA ao Outubro Vermelho. **Youtubofilmes**, 1990. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9_j_7DwGN6s>. Acesso em: 29 ago. 2023.

TEMA 2 – CENÁRIOS E ESTRATÉGIAS

A metodologia de cenários auxilia os líderes a planejarem o futuro da organização. Ao trabalhar com múltiplos futuros e procurar tornar incertezas totais em incertezas parciais sobre o que pode vir a ocorrer, novas possibilidades estratégicas surgem.

Construir cenários futuros é um exercício pensamento estratégico e,

interligada à análise ambiental [...] uma das tarefas mais complexas e desafiadoras imbuída na arte de administrar uma organização. Tal complexidade está associada ao fato de se ter de identificar desafios ambientais futuros com os quais a empresa poderá se defrontar, bem como os possíveis níveis de turbulência no seu ambiente. Outro fator importante é a reação estratégica da empresa quanto às constatações feitas. (Faller; Almeida, 2014, p. 174)

Por reação estratégica podemos entender as decisões e movimentos que a organização fará para gerar cada vez mais valor de longo prazo. Tais

movimentos podem estar relacionados à antecipação de ações frente aos concorrentes e entrega de mais valor aos clientes, por exemplo, expansão das atividades, mudanças no portfólio de produtos e serviços, alianças estratégicas com parceiros e fornecedores, saída de algum mercado, internacionalização, transformação digital entre outras.

Assim, quanto maior a antecipação das decisões no tempo, maiores as opções de ações na mão dos gestores (Figura 4). Obviamente junto a qualquer decisão visando o longo prazo, vem os riscos e as incertezas. Quanto maior a antecipação de uma decisão, maiores serão os riscos e as incertezas.

Boa parte da antecipação estratégica baseia-se na ‘consequência’ previsível de resultados e eventos, de tendências em andamento, de dinâmicas econômicas e sociais previsíveis ou de rotinas seguidas por outros agentes que tornam previsíveis alguns aspectos do seu comportamento. (Rumelt, 2011, p. 95)

Assim, analise cuidadosamente a Figura 4 e tome-a como uma boa ilustração de como as organizações podem gerar vantagens competitivas ao adotarem uma postura de proativa em relação ao futuro. Deve-se ficar atento aos sinais fracos do ambiente que possam apresentar possíveis eventos que se configurarão no futuro e com isso avaliar opções de ação (linha pontilhada descendente). Quanto maior a antecipação, mais opções estarão nas mãos dos decisores. Por outro lado, quanto mais conhecido for um evento e quanto mais próximo de sua ocorrência, menos opções de ação. Por exemplo: imagine que você pudesse ter identificado sinais de que uma pandemia parecida com a Covid-19 pudesse ocorrer em um futuro dentro de 5 a 10 anos. Há 10 anos suas opções para se preparar para tal evento eram as mais variadas. Agora se recorde do 1º semestre de 2020 com a pandemia já em curso, quais eram as opções de ação. Com certeza foram em menor número e entre elas *lockdown*, aguardar a vacinação, adaptar-se rapidamente e com custos não programados às medidas sanitárias, planejar novas formas de atender aos consumidores (online ou por novas cadeias logísticas). Assim, se sua empresa pudesse ter mais informações sobre o futuro, ela poderia criar mais planos para aproveitar as oportunidades ou se preparar para as ameaças. E quanto mais passa o tempo, mais concorrentes sabem da informação e menos vantagem competitiva você terá.

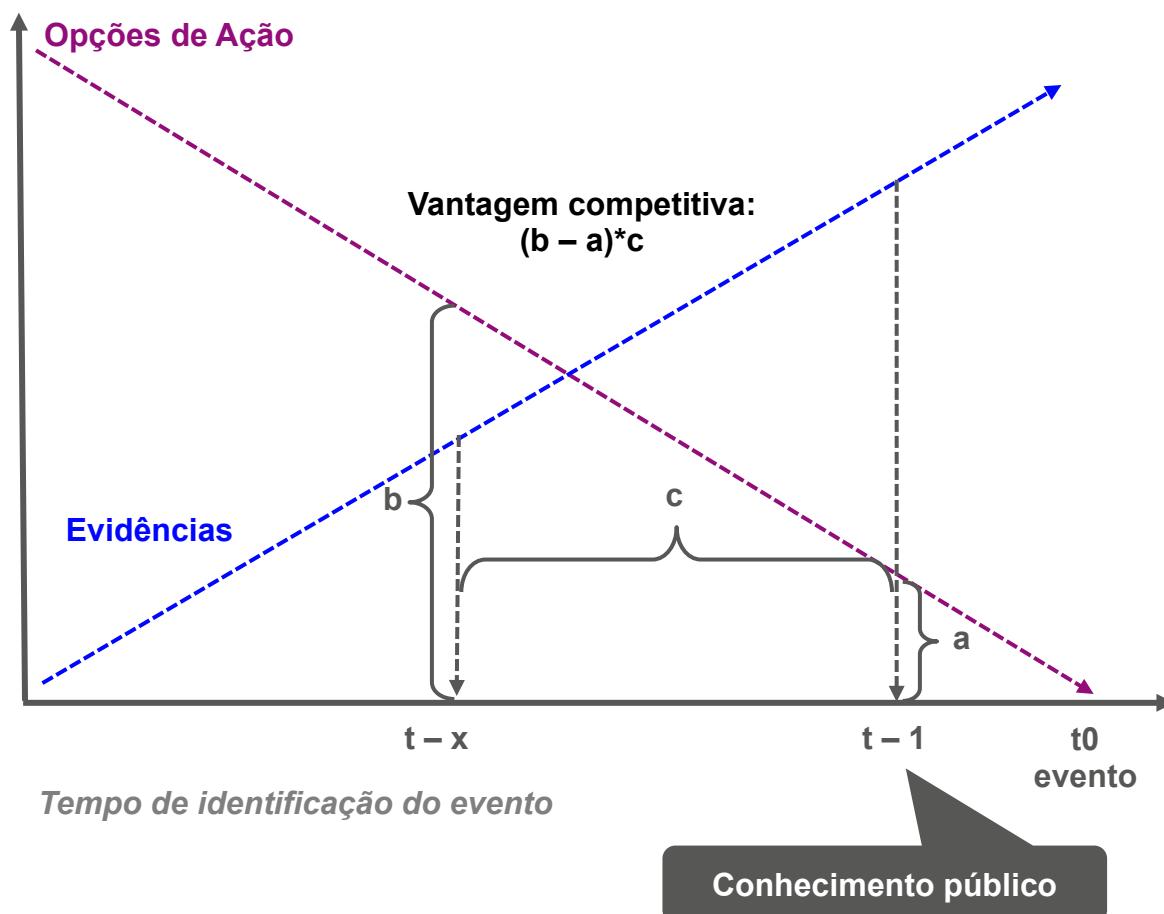
Por sua vez, a antecipação também gera incertezas (linha pontilhada ascendente). Quanto mais longe no tempo se está da ocorrência de algum evento, mais incertezas você terá. Por isto, adquirir um imóvel na planta é mais barato.

Muitas incertezas estarão presentes até que você pegue as chaves e possa habitá-lo. Inclusive se você daqui a 2 ou 3 anos manterá a ideia de morar naquele local ou se o local vai se desenvolver de acordo com suas expectativas. À medida que o tempo passa, mais evidências surgem sobre o evento e as incertezas vão diminuindo. Planejar por cenários é trabalhar intensivamente com dados e monitoramento do ambiente de modo a reduzir as incertezas para uma decisão que terá efeitos no futuro. É um investimento que a empresa faz para reduzir riscos e incertezas. Pense nisso!

Em suma,

Um dos grandes diferenciais do Planejamento Estratégico sob cenários é considerar a incerteza do ambiente externo, buscar compreendê-la e administrá-la na medida do possível, de forma a antecipar ameaças e oportunidades para os negócios e para a atuação da empresa e, assim, fazer escolhas mais inovadoras e sintonizadas com o futuro. Com isso, a organização pode ganhar muito em competitividade. (Macroplan, 2016).

Figura 4 – Antecipação e opções de ação



Crédito: Paulo Franklin.

Algumas lições sobre riscos e incertezas:

1. “Reducir os riscos ligados à incerteza, por meio da escuta antecipada dos sinais fracos do ambiente socioeconômico [...].
2. É um processo que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como para proteger o conhecimento sensível produzido” (Reis Neto et al., 2018).
3. “As incertezas permeiam a estratégia, os processos, as atividades e as áreas de qualquer organização.
4. É dever do gestor que, de forma proativa, se antecipe as incertezas, estabelecendo um processo estruturado e robusto de Gestão de Riscos proporcionando garantia razoável de que os objetivos sejam alcançados”. (ANEEL, 2018, p. 5).

Planejar as ações futuras de uma empresa e conduzi-la ao crescimento no longo prazo exige decisões cada vez mais complexas e desafiadoras para executivos e líderes empresariais. Diante de incertezas políticas, econômicas e setoriais — nacionais ou internacionais —, as empresas devem estar preparadas para antecipar e enfrentar rupturas, além de lidar com eventos não previstos. (Macroplan, 2016)

Seguindo na linha da relação dos cenários com a estratégia, entendemos que os tomadores de decisões estratégicas não devem se contentar com a identificação de tendências ou eventos que apresentem baixo nível de incerteza de ocorrência no futuro. É na identificação de rupturas que tornam o futuro algo que pode ser considerado plural, ou cenários que estão as possibilidades de fazer a diferença em meio à concorrência. As incertezas críticas quando identificadas com a devida antecipação, podem gerar vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, tomar a decisão certa antes que os concorrentes sequer enxerguem as oportunidades ou os desafios que surgirão. Assim, atuar por cenários pode fazer a diferença entre o simples planejamento estratégico que servirá mais de base para o orçamento do que para a criação de valor sustentável ao longo do tempo. As decisões estratégicas tomadas com base na análise prospectiva, são, assim, uma forma completamente de se preparar diante do mercado.

Pontos que devem ser levados em consideração ao tomar decisões estratégicas a partir da análise de cenários:

- Selecionar de forma qualificada as informações;
- Desenvolver a capacidade de perceber os sinais do ambiente;

- Aplicar métodos mais robustos para compreender o futuro e como ele pode impactar nos negócios;
- Antecipar em muitos meses ou anos algumas decisões estratégicas sob grande incerteza;
- Atuar com uma equipe multidisciplinar de áreas como por exemplo economia, estatística, cientistas de dados ou mesmo das ciências sociais.

Por fim, destacamos alguns benefícios estratégicos do planejamento por cenários prospectivos:

- Compreender a estratégia da concorrência: expansão, retenção e manutenção
- Aprender com a concorrência
- Identificar ameaças e oportunidades
- Avaliar o tempo/ *timing* para implantar estratégias e mudanças
- Tornar o negócio mais competitivo e economicamente sustentável

TEMA 3 – OBJETIVOS E RESULTADOS-CHAVE (OKRS)

As pessoas pensam que foco é dizer sim para a coisa que você deve focar. Mas foco é dizer não para as centenas de outras boas ideias que existem. Steve Jobs

Prospectar os possíveis futuros e panejar decisões é uma parte do processo. Durante o planejamento estratégico é necessário definir os objetivos estratégicos de longo prazo da organização e como serão acompanhados e mensurados. Para isso, uma excelente ferramenta que vem sendo utilizada pelas organizações é trabalhar por OKRs (*Objectives and Key Results*, ou em português - Objetivos e Resultados-Chave).

Os OKRs vêm sendo utilizados por empresas do Vale do Silício como Intel, Google, Amazon, Netflix entre outras (Herrero Filho, 2021). A filosofia que está por trás desta abordagem é “pense grande, comece pequeno, aprenda rápido e mostre progresso” (Herrero Filho, 2021; Mui, 2019). Para John Doerr (2019), “os OKRs são uma metodologia de gestão que ajuda a garantir que toda a empresa concentre esforços nas mesmas questões importantes em toda a organização”.

Os **Objetivos (O)** precisam ser audaciosos, inspiradores e difíceis de serem alcançados. Já as os **Resultados-Chave (KRs)** ou métricas precisam ser exponenciais e capazes de “mensurar em tempo real os resultados, a criação de valor no presente, as projeções para o futuro e serem preditivas.” (Herrero Filho,

2021, p. 26). Para este mesmo autor, as métricas devem tanto fornecer *feedback* (passado - o que aconteceu), quanto promoverem *feedforward* (futuro – o que impulsionará os resultados no futuro). Assim, trabalhar com OKRs se encaixa perfeitamente com a análise prospectiva de cenários.

“Construa uma cultura de foco em resultados, não em tarefas” (Castro, 2022). Os OKRs levam a cultura a ter foco em resultado e não em esforços. Entregar projeto, fazer reuniões, negociar contratos, se relacionar com os clientes são tarefas ou esforços realizados para se chegar a algum resultado. A abordagem de OKRs visa aumento das vendas, maior NPS, clientes mais satisfeitos, clima organizacional, redução de custos, valor agregado etc. ou seja, **resultados!**

3.1 Objetivos

Os objetivos indicam a direção da forma mais clara possível do “o quê” a organização deve alcançar. Eles representam um resultado importante, mas ainda não atingido (Herrero Filho, 2021; Matos, 2019). Ou seja, o que a organização pretende para se tornar cada vez mais competitiva, sustentável e perene.

Devem ser formulados de forma clara e para que despertem o engajamento dos colaboradores (quase uma missão a ser cumprida!). Recomenda-se que, ao elaborar os objetivos, que se utilize a sigla **SMART** para que sejam (em português) **Específicos** (sem ambiguidade), **Mensuráveis** (possibilidade de ser qualitativa e quantitativamente aferido), **Realizáveis** (possível de ser realizado), **Relevante** (crie valor estratégico) e **Tempo Determinado** (prazo definido).

Saiba mais

Saiba mais sobre a definição de objetivos SMART em:

SILVA, D. da. Objetivo Smart: o que é e como aplicar no seu atendimento? Guia Completo. **Blog da Zendesk**, 5 jul. 2021. Disponível em: <<https://www.zendesk.com.br/blog/objetivo-smart/>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

OBJETIVOS Smart: o que são e como utilizá-los no seu departamento de marketing. **Rock Content**, 27 maio 2015. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/objetivos-smart/>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

FABIANO, C. O que são objetivos *smart* e como defini-los de forma estratégica. **Desk Manager**, 3 jun. 2022. Disponível em: <<https://deskmanager.com.br/blog/objetivos-smart/>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

METAS SMART – O que é, exemplos e 3 dicas bem simples. **Blog Abri Minha Empresa**, 2021. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=-pfobFeLnTA>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Vejamos alguns exemplos de objetivos que podem deixar claro as ambições da organização. Veja que alguns foram definidos para serem mais técnicos e precisos e outros para indicarem o desafio, porém de forma mais inspiradora. Ambos estão corretos, mas dependerão da metodologia de planejamento que estiver sendo aplicada e da cultura organizacional.

- Formato mais inspirador (Matos, 2019):
 - Tornar-se autoridade no mercado
 - Oferecer um suporte espetacular ao cliente
 - Escalar consideravelmente as vendas
- Formato mais técnico (Herrero Filho, 2021):
 - Elevar as receitas da empresa com novos produtos
 - Fortalecer a imagem de marca no mercado-alvo
 - Criar um ambiente saudável e produtivo na organização

3.2 Resultados-chave

Agora é hora de vermos como quantificamos (precisam conter números) os objetivos e indicamos métricas de acompanhamento. Lembre-se de que os KR_s vão além de indicadores básicos (apesar de serem indicadores). Como o próprio nome diz, os resultados-chave devem indicar as métricas estratégicas e de resultados mais importantes para o negócio. Lembre-se: não produza KR_s que procurem medir esforço, apenas resultados.

Dito de outra forma, os resultados-chave (KR_s) são basicamente metas que em seu conjunto cumprião o objetivo estratégico (O). Porém, não estabeleça muitos KR_s; nesse caso, menos é mais. Ou seja, procure ficar entre 3 a 5 resultados-chave.

Seguiremos com os exemplos inspiradores de Matos (2019):

Objetivo #1: tornar-se autoridade no mercado	Objetivo #2: oferecer um suporte espetacular ao cliente	Objetivo #3: escalar consideravelmente as vendas
<p>KR 1: ranquear em 1º lugar no Google para uma a palavra-chave específica;</p> <p>KR 2: alcançar 10 mil inscritos no newsletter;</p> <p>KR 3: formar 5 parcerias de <i>comarketing</i> bem-sucedidas;</p> <p>KR 4: Aumentar em 50% o número de clientes que conheceram a empresa através de canais digitais.</p>	<p>KR 1: diminuir em 40% o número de pedidos de suporte usando autoatendimento;</p> <p>KR 2: manter a média do Net Promoter Score acima de 50;</p> <p>KR 3: reduzir pela metade o tempo de resposta dos tickets em qualquer canal;</p> <p>KR 4: manter a taxa de resolução, no mínimo, em 95%.</p>	<p>KR 1: dobrar o número de leads gerados por mês;</p> <p>KR 2: diminuir o ciclo de vendas em 20%;</p> <p>KR 3: enviar 80% dos leads mais qualificados para o fundo do funil;</p> <p>KR 4: aumentar as receitas em 25% com <i>upsell</i> e subprodutos.</p>

Como “mapa da estratégia”, recomendamos utilizar o modelo a seguir (Figura 5), ou algo similar. Estabeleça sempre uma conexão entre as estratégias definidas (alguns chamarão de *direcionadores estratégicos* ou *pilares estratégicos*) no processo de planejamento estratégico com os OKRs. Isto permite manter os times constantemente engajados com as estratégias, estabelece melhor a relação entre o porquê dos objetivos e dos resultados-chave. OKRs sem estratégia, podem ser apenas um conjunto de objetivos e resultados esperados, porém sem um propósito maior.

Por fim, a figura mostra que cada estratégia se desdobrará em iniciativas ou projetos estratégicos. Esta é uma das metodologias para colocar a estratégia em ação e gerar a possibilidade, inclusive, de fazer um orçamento da estratégia. Projetos indicam prazos, recursos que serão consumidos, investimentos, horas trabalhadas etc., por isso, implementam a estratégia e servem de base para orçá-la.

Figura 5 – Estratégias e OKRs

Estratégia 1	Estratégia 2	Estratégia 3
Objetivo 1 (O)	Objetivo 2 (O)	Objetivo 3 (O)
Resultados-Chave (KRs)	Resultados-Chave (KRs)	Resultados-Chave (KRs)
<i>KR 1.1</i>	<i>KR 2.1</i>	<i>KR 3.1</i>
<i>KR 1.2</i>	<i>KR 2.2</i>	<i>KR 3.2</i>
<i>KR 1.3</i>	<i>KR 2.3</i>	<i>KR 3.3</i>
Iniciativa ou Projeto	Iniciativa ou Projeto	Iniciativa ou Projeto

Fonte: Ahlfeldt, 2023.

TEMA 4 – IMPLICAÇÕES

“A elaboração e uso de cenários é um fenômeno organizacional que pode ter implicações diretas no papel do estrategista, da estratégia, e no desempenho da organização” (Reche et al., 2017). Estudamos durante este módulo que um dos elementos fundamentais para obter vantagem competitiva é a capacidade de olhar para o futuro de maneira sistematizada para reduzir as incertezas e identificar com a maior antecedência possível, as decisões que moldarão os cenários.

Porém, ao definir os cenários futuros devem-se observar as implicações deste exercício. Ou seja, ter a consciência que cada escolha feita no presente terá desdobramentos e resultados no futuro.

O planejamento de cenários, baseado na sua peculiar característica, implica escolher, hoje, dentre várias opções, com total compreensão dos possíveis resultados. Poderia ser definido como uma ferramenta para ordenar as diferentes percepções do futuro no qual essas opções produzirão efeitos, embora esteja mais próximo de uma forma disciplinada de pensar do que de uma metodologia técnica ou fórmula quantitativa específica. E, acima de tudo, trata-se de uma desculpa para aprender. (Schwartz, 2000, p. 41)

Apesar de terem identificado um aumento significativo no uso do planejamento de cenários nas últimas décadas, Reche et. al. (2017) identificaram três barreiras principais para a adoção de metodologias de cenários. Já Mortiz (2004) comprehende que, para estudar o futuro, é necessário vencer três grandes dificuldades.

BARREIRAS PARA TRABALHAR COM CENÁRIOS

- Cultura organizacional para estudos sobre o futuro;
- Mindset para aceitar mudanças;
- Medo do futuro e do mundo exterior (organização fica fechada em si mesma).

GRANDES DIFICULDADES PARA TRABALHAR COM CENÁRIOS

- Identificar as incertezas
- Reduzir a complexidade
- Respeitar a organizacidade

Fonte: Reche et al., 2017; Mortiz, 2004.

Outro ponto importante a lembrar é que não existe uma única técnica ou abordagem para trabalhar com cenários. São diversas metodologias como vimos ao longo deste módulo. Porém, é imprescindível que você tenha em mente que as técnicas de cenários o auxiliarão desde o planejamento de crises até a obter flexibilidade, diversidade e segurança para a tomada de decisão estratégica (Reche et. al., 2017).

Por outra perspectiva, avaliar as implicações dos cenários significa identificar os efeitos ou resultados para cada um dos cenários desenvolvidos. Ou seja, avaliar as vulnerabilidades e oportunidades de cada futuro e as decisões a serem tomadas para cada situação identificada (Mortiz, 2004). Uma alternativa também recomendada e que poderia oferecer menor risco seria criar uma estratégia “robusta” o suficiente para que independentemente do cenário, os resultados sejam satisfatórios (Mortiz, 2004).

Para entender uma estratégia robusta, faça o seguinte exercício de imaginação: você vai participar de um campeonato de corrida com dez etapas. Porém, cada uma das etapas será realizada em pistas com características diferentes – uma será numa pista de asfalto (tipo Fórmula 1), outra corrida será em pista de terra em circuito fechado, a quarta numa pista de terra num aberto circuito entre fazendas, a quinta será numa praia à beira mar, a sexta ocorrerá no centro de uma cidade e assim por diante. Ou seja, cada pista oferece um cenário

diferente. No início do campeonato você deve tomar a decisão sobre qual tipo de veículo utilizará para correr todas as dez etapas. Não poderá mudar de veículo a cada etapa. Assim, precisará escolher um veículo que tenha resultados satisfatórios em todas ou na grande maioria delas. Um carro de Fórmula 1, por exemplo, não apresentaria uma estratégia robusta, porque este veículo é tão especializado para um tipo de pista que ele nem conseguira dar a largada na terra ou na praia. Por outro lado, se a maioria das corridas fosse em asfalto liso, você poderia assumir que perderia algumas provas e ter um carro especializado em asfalto. Difícil escolha? Sim! Porém, com análise de dados, projeções futuras e compreender as implicações, você poderá tomar a decisão visando reduzir as incertezas.

Para qualificar o processo decisório que descrevemos no início desta aula, procure utilizar esta sequência:



Fonte: SDG, 2023.

Por fim, lembramos que, antes de aplicar o método de desenvolvimento de cenários, você deve ter uma atitude prospectiva. Ou seja, deve pensar sobre como os possíveis futuros podem vir a se constituir e quais variáveis estruturarão ou, condicionarão os futuros. *Futuros*, no plural! Porque o futuro não está predeterminado, e, portanto, não oferece uma única possibilidade ou cenário. À medida que os tomadores de decisão realizam exercícios baseados em dados,

poderão gerar *insights* cada vez mais valiosos para enxergar a pluralidade e desenvolver com isto vantagens competitivas sustentáveis. Bem-vindo ao futuro da estratégia! Que você seja bem-sucedido(a) nesta empreitada!

TEMA 5 – CASO KEURIG - ESCOLHAS ESTRATÉGICAS



Crédito: K.A /Adobe Stock.

Cansados de tomar café ruim que ficava por horas nas térmicas do escritório onde trabalhavam nos anos 1980, o ex-estagiário John Sylvan e seu colega Peter Dragone criaram, nos anos 1990 o sistema Keurig K-Cup. Este sistema permitia que cada dose de café fosse preparada somente no momento do consumo, mantendo o sabor e o aroma do café. O processo, hoje conhecido como *cápsulas de café*, revolucionou a forma como tomamos café atualmente.

O Keurig K-Cup Brewing System é um recipiente de café de dose única projetado para preparar uma única xícara de café, chá, chocolate quente ou outra bebida quente. Eles são fabricados pela Keurig e licenciados para outras empresas sob várias marcas. (Melo, 2022)

Conforme prof. Vijay Govindarajan (2016), uma organização deve gerenciar três caixas – Caixa #1 – o presente para obter eficiência; Caixa #2 – abrir mão de algumas práticas do passado e a; Caixa #3 - criar o futuro por meio da inovação. A Caixa #3 atua a partir da identificação de ‘sinais fracos’ que podem indicar mudanças no ambiente. No caso da Keurig o sinal fraco foi o sabor ruim

do café em escritórios. A partir deste sinal, Sylvan teve um *insight* – “**não é possível que essa seja a única maneira de fazer isso**” (Govindarajan, 2016, p. 31).

E como os fundadores da Keurig sabiam que havia um café melhor? Porque as pessoas passaram a ter acesso a cafés e a experiências melhores naquela época graças a empresas como a Starbucks. Assim era possível comparar e isto acendeu um alerta para Sylvan. **As questões de futuro foram: como fazer uma xícara por vez, fresca, para consumo imediato, mesmo no escritório?”. Como replicar esta experiência em qualquer lugar?** (Govindarajan, 2016, p. 32).

Assim, as escolhas estratégicas que viriam a seguir foram decisivas para que a Keurig tivesse sucesso no futuro (Govindarajan, 2016):

1. Desenvolveram um produto com tecnologia e formato inovadores e que atendia as necessidades dos clientes;
2. Procuraram a Green Mountain Coffee Roasters (GMCR) – uma produtora de café e propuseram parceria para a produção das máquinas e as cápsulas. Com isso, conseguiram tanto o investimento inicial quanto *expertise* em cafés *premium*;
3. A Keurig fez acordos com outros torrefadores de café para que a marca do café ficasse em segundo plano e o sistema da Keurig em primeiro lugar;
4. Convenceu novos investidores a injetarem capital na empresa e com isto cresceram mais rapidamente;
5. Registraram patentes para barrar entrantes no mercado;
6. Fizeram um acordo comercial com a Dunkin' Donuts. Esta empresa queria ampliar sua atuação por meio de cafeteria em pequenos quiosques de varejo e o sistema Keurig foi estratégico;
7. Definiram cinco especificações que garantissem a qualidade e o posicionamento de marca:
 - a. Uma xícara de café perfeita por vez;
 - b. Uma experiência *premium* em café;
 - c. Uma variedade de cafés para escolher;
 - d. Facilidade excepcional de uso; e

- e. Terceirizar atividades de uso intensivo de capital (fabricação das máquinas, por exemplo).

Ainda de acordo com a ideia da Caixa #3, a Keurig foi capaz de criar oportunidades de duas formas:

Identificaram sinais fracos sobre mudanças não lineares que afetam:

- os não clientes;
- os concorrentes não tradicionais;
- tecnologias novas ou emergentes.

Atuaram com inovações não lineares por meio....:

- do teste de hipóteses;
- da criação de competências;
- da aceitação dos riscos;
- da realização de experimentos, aprendizagem e adaptação;
- da expansão da variância (possibilidades);
- da flexibilidade.

Fonte: Govindarajan, 2016, p. 37.

Sobre este caso, procure refletir:

1. Como ele pode ser aplicado em seus desafios profissionais?
2. Como ele poderá lhe ajudar a retomar o conteúdo deste módulo?
3. Que competências para a decisão estratégica prospectiva você precisará desenvolver?
4. Como ficar atendo aos ‘sinais fracos’ do ambiente para identificar necessidades não satisfeitas.

Saiba mais

Saiba mais sobre a Keurig:

BACK TO BLACK. all about keurig: history, statistics & products. **Coffee for Less**, 29 ago. 2011. Disponível em: <<https://www.coffeeforless.com/blogs/product-articles/all-about-keurig-history-statistics-products>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

MELO, C. Quem inventou a máquina de café Keurig? **Era of We**, 7 mar. 2022. Disponível em: <<https://www.eraofwe.com/coffee-lab/pt-br/articles/quem-inventou-a-m%C3%A1quina-de-caf%C3%A9-keurig>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

KEURIG – The Struggle for Success. **Companyh Man**, 2023. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=vbWUy4Py-4g>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

HOW DID Keurig become so successful? By Vijay Govindarajan, **Russell Sarder**, 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QLdCyM48TZo>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

WHAT INNOVATIVE Companies Can Learn from Keurig's Highs and Lows. **Vijay Govindarajan**, 20 jun. 2016. Disponível em: <<https://hbr.org/2016/06/what-innovative-companies-can-learn-from-keurigs-highs-and-lows>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

REFERÊNCIAS

- ANEEL, Agência Nacional de Energia Elétrica. **Manual de gestão de riscos estratégicos.** Brasília: ANEEL, 2018. Disponível em: <<https://antigo.aneel.gov.br/documents/653889/19966798/Manual+Riscos+Estrat%C3%A9gicos/a06676a2-5f6a-a700-4ba6-9d108cb204a2>>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- CASTRO, F. 13 passos do *roadmap* para adoção de OKR. **Endeavor**, 31 jan. 2022. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/estrategia-e-gestao/okr-passos/>>. Acesso em: 22 de jul. 2023.
- COHEN, M. D.; MARCH, J. G.; OLSEN, J. P. A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**, v. 17, n. 1, p. 1-25, mar., 1972.
- DAFT, R. **Organizações:** teorias e projetos. São Paulo: Pioneira Learning Thompson, 2003.
- DOERR, J. **Avalie o que importa.** Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.
- EQUIPE TOTVS. Tomada de decisão: o que é e qual sua importância? **Totvs Blog**, 25 jun. 2020. Disponível em: <<https://www.totvs.com/blog/negocios/tomada-de-decisao/>>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- ERNST & YOUNG. Strategy deployment through portfolio management. **Ernst & Young**, set. 2012. Disponível em: <<https://encurtador.com.br/hwILU>>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- FALLER, L. P.; ALMEIDA, M. I. R. Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 49, n. 1, p. 171-187, jan./fev./mar. 2014. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n1/a14v49n1.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2023.
- GOVINDARAJAN, V. **A estratégia das 3 caixas:** um modelo para fazer a inovação acontecer. São Paulo: HSM Editora, 2016.
- HERRERO FILHO, E. **Os OKRs e as métricas exponenciais:** a gestão ágil da estratégia na era digital. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

IBC – Instituto Brasileiro de Coaching. A importância da tomada de decisões nas organizações. **IBC**, 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/a-importancia-da-tomada-de-decisoes-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

JONES, G. R.; GEROGE, J. M. **Administração contemporânea**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

MACROPLAN. Desafios e oportunidades do Planejamento com cenários prospectivos. **Macroplan**, 1 de abril de 2016. Disponível em: <<https://www.macroplan.com.br/desafios-e-oportunidades-do-planejamento-com-cenarios-prospectivos/>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

MANO, C. C. C. O preço de uma decisão errada. **Exame**, 9 aut. 2008. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/o-preco-de-uma-decisao-errada-m0039779/>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

MATOS, A. OKR: o que é e como implementar a metodologia de objectives and key results. **Rockcontent Blog**, 20 fev. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/okr/>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

MELO, C. Quem inventou a máquina de café Keurig? **Era of We**, 7 mar. 2022. Disponível em: <<https://www.eraofwe.com/coffee-lab/pt-br/articles/quem-inventou-a-m%C3%A1quina-de-caf%C3%A9-keurig>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

MORTIZ, G. O. **Planejamento por cenários prospectivos**: a construção de um referencial metodológico baseado em casos. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/86852/206113.pdf?sequence>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

MUI, C. Six words to remember in 2019: think big, start small, learn fast. **Forbes**, 2 jan. 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/chunkamui/2019/01/02/6-words-to-remember-in-2019-think-big-start-small-learn-fast/?sh=3ddd74b65f17>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

RECHE, C. S. et al. Cenários prospectivos: um estudo bibliográfico. In: VI SINGEP. **Anais...**, São Paulo: 2017. Disponível em: <<http://www.singep.org.br/6singep/resultado/543.pdf>>. Acesso em 29 jun. 2023.

REIS NETO, M. T. et al. Matriz estratégica de inteligência competitiva. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 17, n. 2, p. 32-49, 2018. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/journal/3312/331259756004/movil/>>. Acesso em: 30 ago. 2023.

RUMELT, R. P. **Estratégia boa, estratégia ruim:** descubra suas diferenças e importância. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo:** planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2000.

SDG – Strategic Decision Group. Decision quality defined. Disponível em: <<https://sdg.com/thought-leadership/decision-quality-defined/>>. Acesso em: 30 ago. 2023.