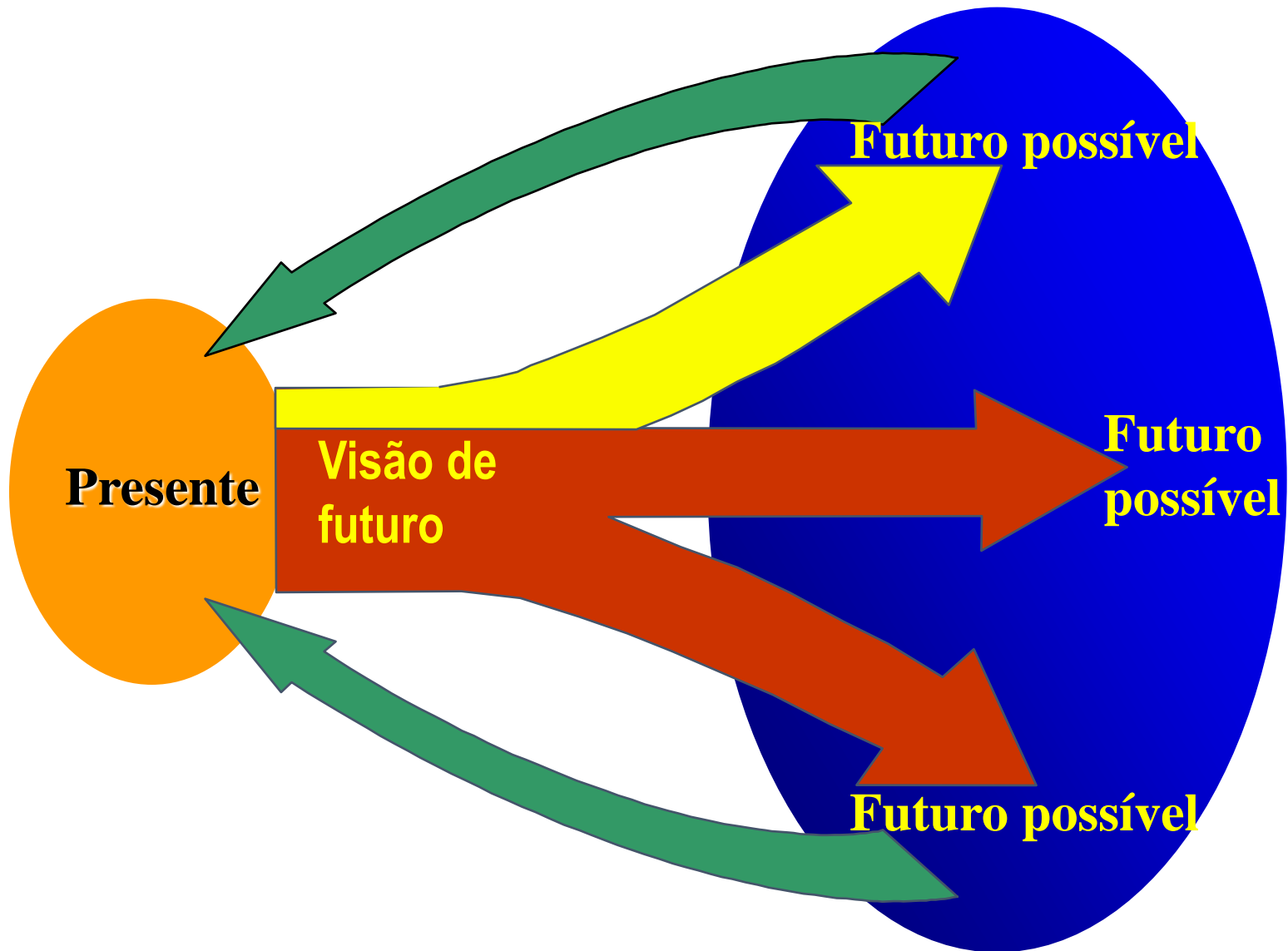


**Os horizontes se deslocam ao passo de quem se move (Gadamer, Verdade e Método)**

# Criação de Cenários e Mapas Estratégicos



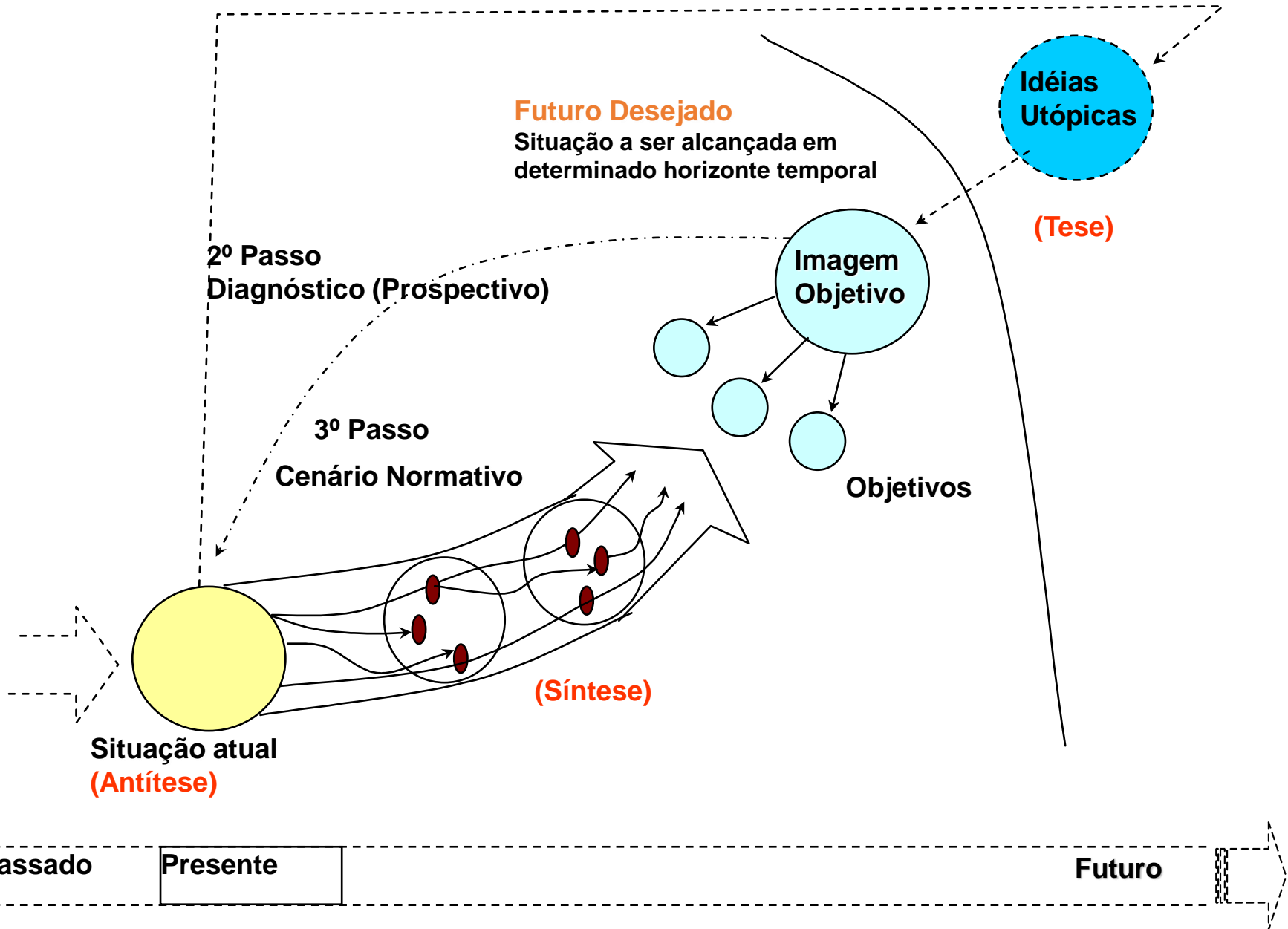
# O homem quer saber o que vai acontecer...

- adivinhos (**Predição**-base em um raciocínio não divulgado)
- profetas, sacerdotes ou feiticeiros (**Profecia**-predição sob inspiração sobrenatural ou mística)
- especuladores (**Especulação**-autor admite incerteza)
- modelos econométricos (**Projeção**)
- publicações como “*Admirável mundo novo*” e “*O grande irmão*” ou filmes como *The day after*, *Parque dos dinossauros*, etc. (**Previsão**)

# Porque trabalhar com cenários ?

- Crescente interdependência de eventos no mundo.
- Aumento geral dos níveis de incerteza e imprevisibilidade econômica, social e política.
- Necessidade progressiva de “inteligência competitiva”.
- Neutralizar o viés determinista no planejamento.
- Ajudam a combater a “cegueira situacional”.
- Construção de alternativas estratégicas no planejamento de médio e longo prazo.
- Requerimento para aprofundar a análise estratégica de atores sociais e manejar fatores de risco.
- Ajuda na superação do imediatismo e da departamentalização excessiva, estimula criatividade.
- Condições para construção de consensos coletivos e evitar o pior (ex.: cenários extremos da “guerra fria”).

## Futuro ideal e atemporal



# Cenários? Definições possíveis.

- “é o conjunto formado pela descrição coerente de uma situação futura e pelo encaminhamento dos acontecimentos que permitem passar da situação de origem à situação futura” (GODET, 1987).
- “uma visão internamente consistente da estrutura futura de uma indústria... conjunto de suposições plausíveis sobre as incertezas importantes que poderiam influenciar a estrutura industrial, considerando as implicações para as vantagens competitivas” (PORTER, 1992).
- “ferramenta para nos ajudar a ter uma visão de longo prazo... para ordenar a percepção dos ambientes alternativos futuros nos quais as decisões serão tomadas... métodos organizados para sonharmos o futuro de maneira eficiente... histórias de futuro” (SCHAWRTZ, 1996).
- “procedimento sistemático para detectar as tendências prováveis da evolução...procurar identificar os limiares da tensão social nos quais as forças sociais poderiam alterar estas tendências...que estruturas e parâmetros são importantes e quais objetivos inspiram essas forças sociais” (RATTNER, 1979).



# O que são cenários ?

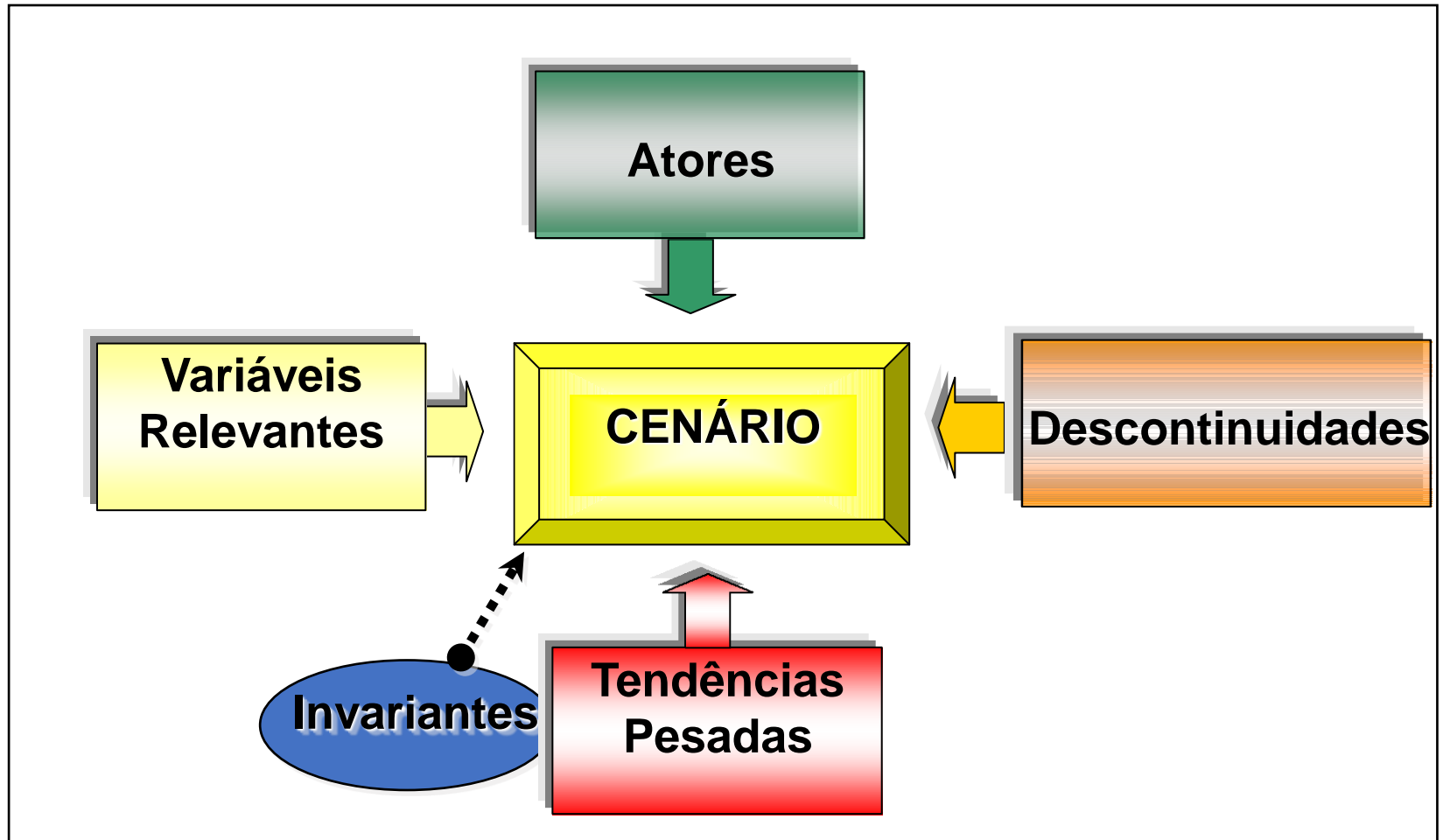
- Cenários (imagináveis ou não-imagináveis), Possíveis ou não-possíveis, Desejáveis, Realizáveis.
- **Componentes:** título, posicionamento, variáveis, atores, cenas e trajetórias.
- **Título:** referência simbólica, emblemática (Diadorim).
- **Posicionamento:** referências políticas e ideológicas, lugar do ator no jogo social e objetivo do cenário.
- **Variáveis:** eventos portadores de futuro, quantitativas e qualitativas (dominam no longo prazo).
- **Atores:** agentes sociais, com demandas, organização e pressão no jogo social.

# O que são cenários?

- **Cenas:** retrato das relações entre atores e variáveis, num tempo e lugar determinado.
- **Trajetórias:** é a evolução das cenas em cada cenário.
- **Consistência:** coerência interna entre componentes.
- Normativos/desejado ou Exploratórios/futuros possíveis.
- **Número de cenários:** 3 ou 4 (nunca 2).
- **Monitoramento ambiental:** sobretudo em fontes informais, não registradas, com baixa exposição e visibilidade, de opinião divergente, “ligar o radar”.



# Componentes de um Cenário

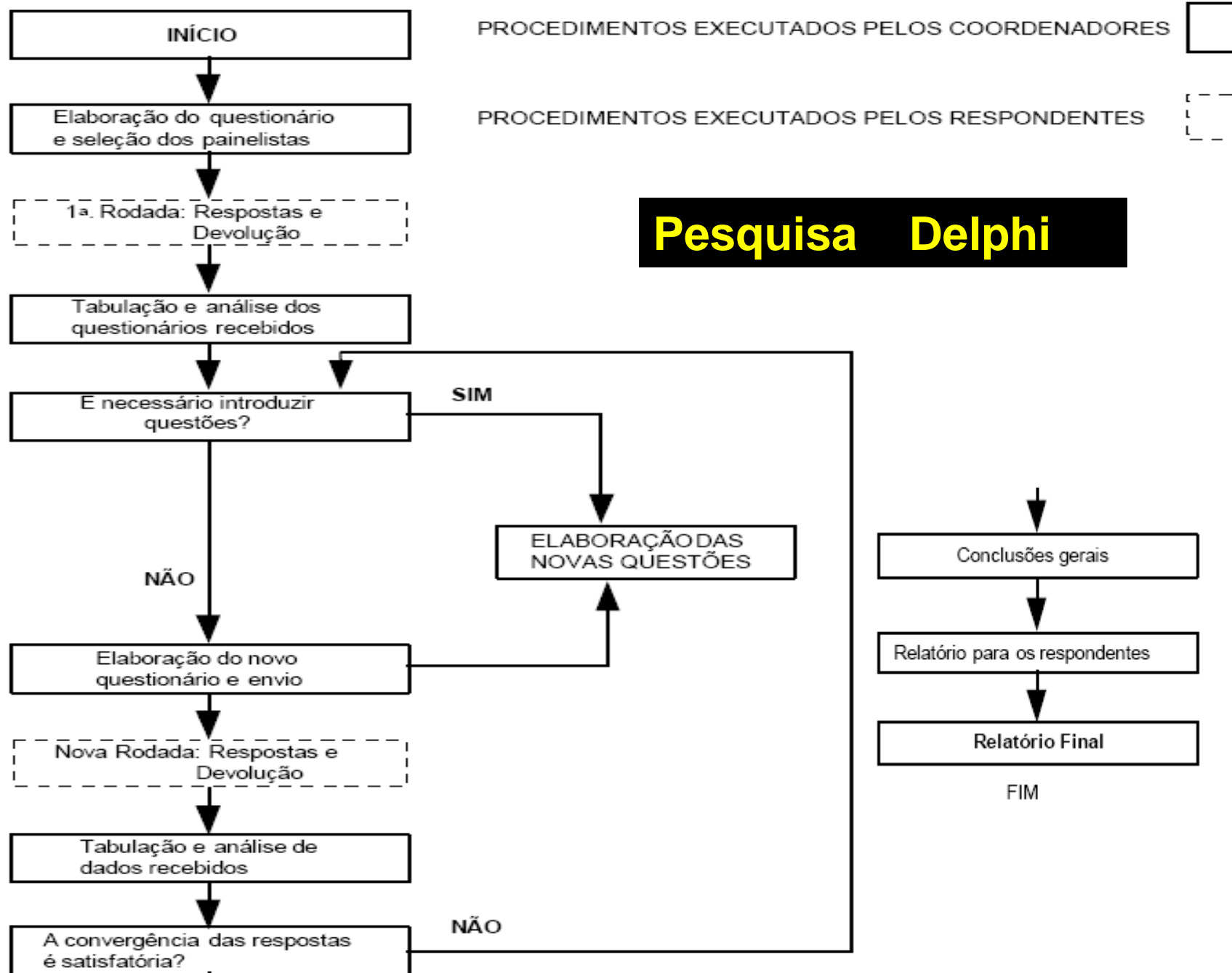




# Algumas técnicas e métodos

## Técnicas de avaliação: Delphi

- Método Delphi: rodadas sucessivas de questionários a peritos. Analistas (ou grupo de controle) avaliam os juízos de valor para garantir a continuidade do processo.
- A cada rodada todos peritos conhecem a posição dos demais, previamente processada pelo “grupo de controle”.
- A interação sucessiva induz a um processo de convergência em torno da média.



# Alguns métodos de cenarização

- Sistema e Matrizes de Impactos Cruzados (SMIC) de Michel GODET.
- Global Business Network (GBN) de Peter Schwartz.
- Cenários Industriais – Porter.
- Método de Grumbach.

# Metodologia de GODET

- **Matriz Estrutural:** 0 para influência nula e 1 para influência existentes, hierarquiza variáveis mais motrizes e mais dependentes.
- As **variáveis-chave** podem ser: explicativas (muita motricidade), de ligação (motricidade com dependência), de resultado (muito dependentes) ou autônomas (pouca motricidade e dependência).
- **Análise da estratégia dos atores:** matriz de influência dos atores, identificando a motricidade (soma na linha) e a dependência (soma na coluna).
- **Atores com maior motricidade:** identifica-se as estratégias de cada ator com os demais matricialmente.

# Metodologia de GODET

## **(1) Delimitação do ambiente:**

- Qual o objeto de estudo, horizonte temporal e área geográfica.
- Necessários para estabelecer o foco do estudo.

## **(2) Análises estruturais do sistema e ambiente:**

- Relação exaustiva de variáveis relevantes e principais atores.
- Estudo detalhado da estratégia adotada por cada ator. Uso das técnicas de entrevistas estruturadas, delphi e brainstorming.
- Análise da retrospectiva do sistema, sua evolução passada e identificação das invariantes do sistema, tendências de peso e fatos predeterminados.
- Análise da situação atual: deve identificar os fatos portadores de futuro na evolução das variáveis essenciais e nas estratégias dos atores.
- **Análise Estrutural:** combina a retrospectiva com a análise atual define a “Matriz da Análise Estrutural” com relações de motricidade (na linhas) e dependência (nas colunas) entre as variáveis.



# Metodologia de GODET

## **(3) Seleção dos condicionantes do futuro:**

- Listar as tendências de peso, os fatos portadores de futuro, as invariantes e os fatos predeterminados.

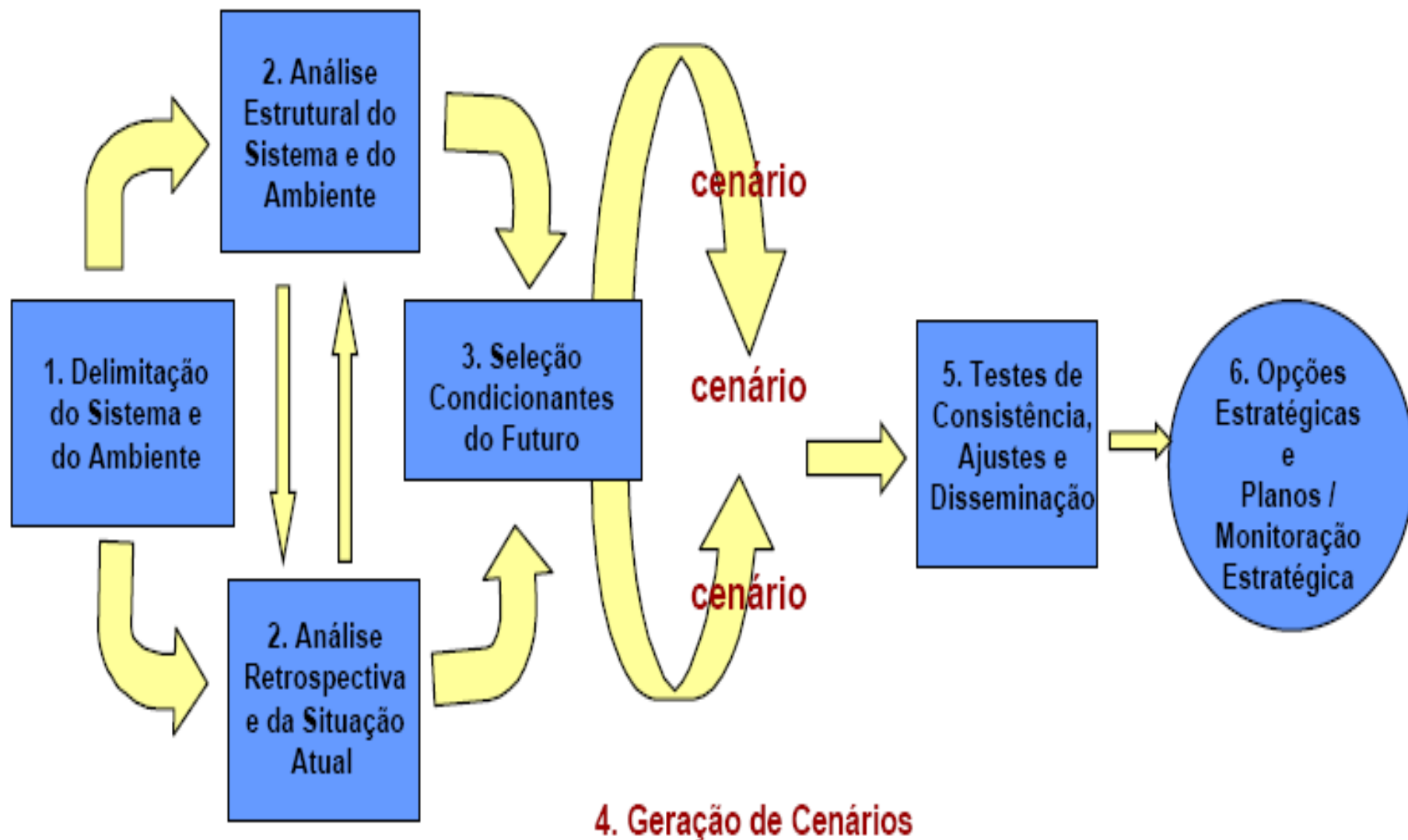
## **(4) Geração de Cenários Alternativos**

- Análise Morfológica: cada variável assume um comportamento para cada estratégia de cada ator identificado.
- Método SMIC: atribuir probabilidade de ocorrência às hipóteses para cada condicionante do futuro.
- Construção textual dos cenários futuros.

## **(5) Testes de Consistência, ajustes e disseminação:** testes de coerência interna e divulgação na organização.

## **(6) Opções estratégicas e planos de monitoramento:** cenários são base da formulação estratégica, análise de ameaças e oportunidades e monitoramento.



# Metodologia de GODET




# Tendências de peso – Exemplo

Ambiente socio-demográfico brasileiro


## Valorização da educação

- Treinamento e aprendizado contínuo
- Tele-ensino
- Profissional do conhecimento
- Tempo médio de permanência na escola 
- Índice de analfabetismo 


## Aumento da consciência

- Socialmente correto
  - Ecologicamente correto
  - Terceiro setor
  - Nacionalismo
  - Grau de exigência
  - Valorização da qualidade de vida
- 

## Questões etárias

- Expectativa de vida
  - Envelhecimento da população
  - Fim da aposentadoria
- 

## Segurança

- Crime organizado e violência urbana
  - Movimentos migratórios
- 

# Global Business Network (GBN)

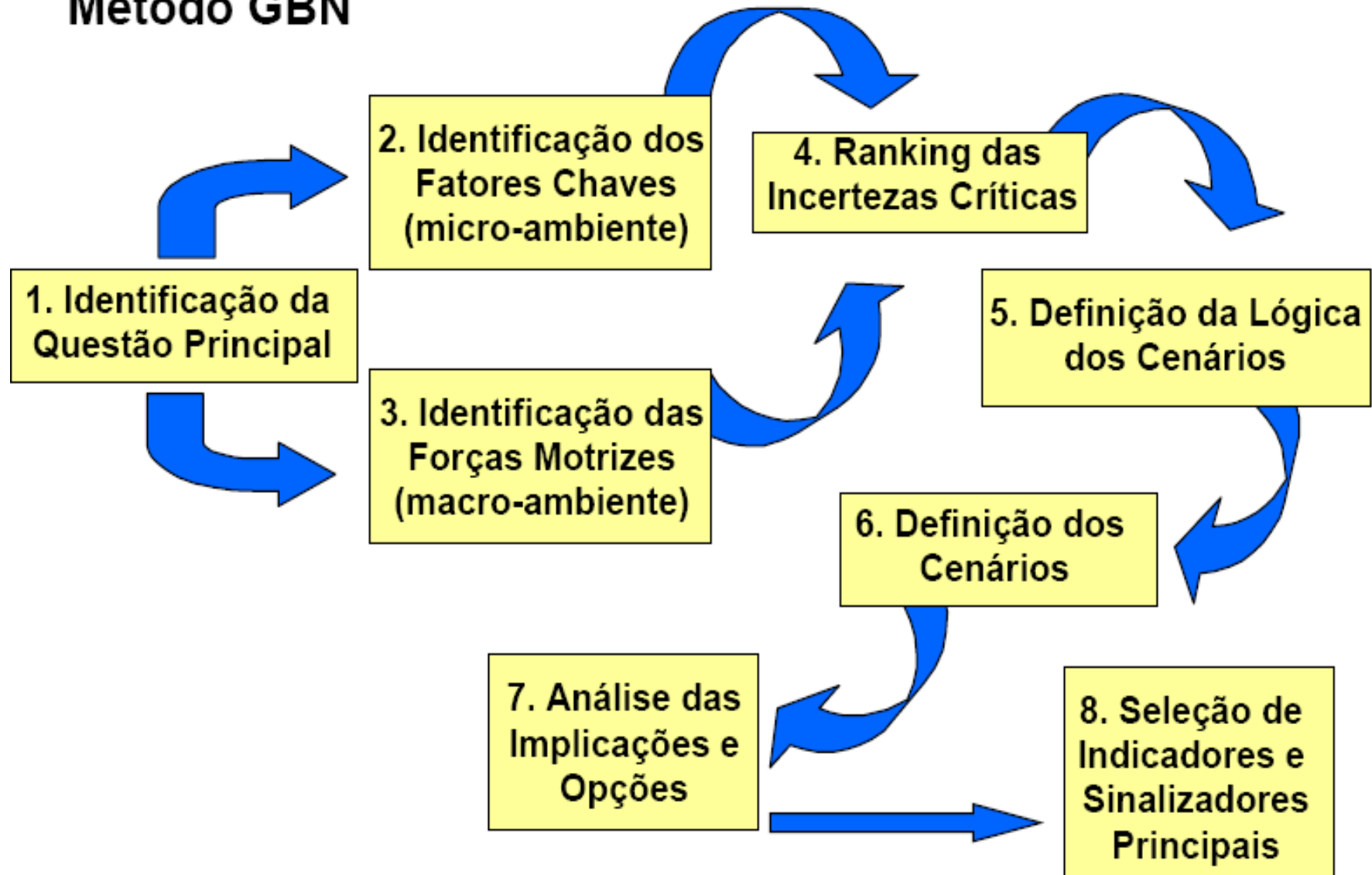
- 
- (1) **Identificação da questão principal:** qual o problema central para a sobrevivência da organização, técnica dos mapas mentais, dimensionamento espaço-tempo do problema.
  - (2) **Principais forças do Ambiente próximo:** identificar fatores-chave, fatos, atores, clientes/fornecedores, competidores, market share, etc.
  - (3) **Identificação das Forças-Motrizes** (macroambiente): sociais, econômicas, ambientais, políticas e tecnológicas, capazes de afetar a evolução da questão principal.
  - (4) **Ranking por importância e incerteza:** elementos predeterminados e **incertezas críticas**. Para cada variável estabelecer o grau de incerteza e a importância (gráfico: Importância X Incerteza).

# Global Business Network (GBN)

- 
- (5) **Seleção das Lógicas do Cenários:** simulação do comportamento das variáveis de maior incerteza e importância.
  - (6) **Descrição dos Cenários:** as forças-motrizes e as macrotendências são detalhadas em cada cenário identificado (a partir das incertezas críticas mais importantes).
    - A questão principal é retomada em suas implicações para cada cenário: qual solução adotada, vulnerabilidade, qual estratégia, etc.
  - (7) **Análise das Implicações e opções:** análise da robustez da estratégia em cada cenário.
  - (8) **Seleção de indicadores e sinalizadores:** cada incerteza crítica, em cada cenário, deve ser monitorada em função do impacto na organização.

# Global Business Network (GBN)

## Método GBN





# Global Business Network (GBN)

MATRIZ 4

## Matriz impacto/incerteza

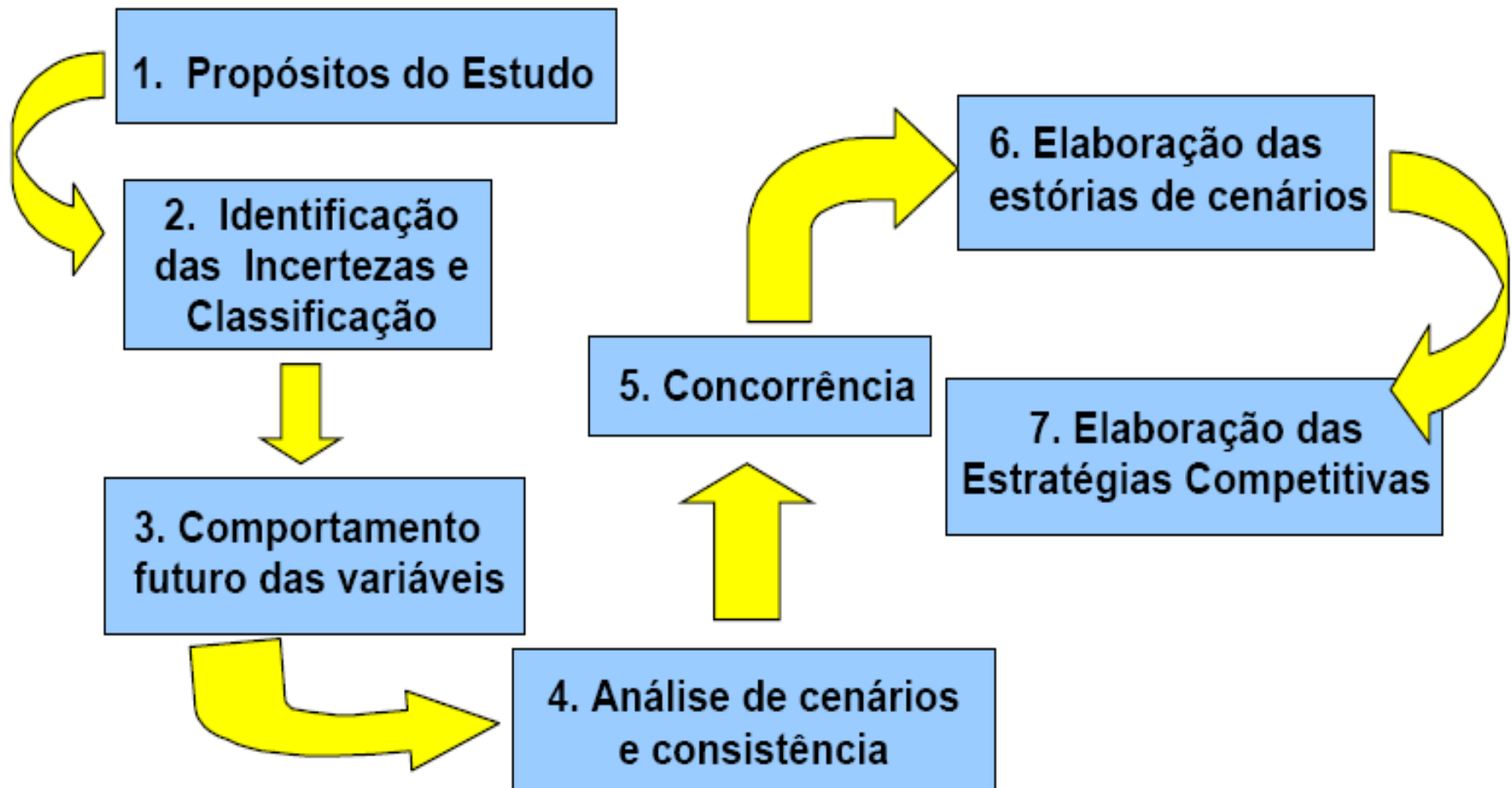
<div>Impacto \ Incerteza</div>	Alta	Média	Baixa
Alto	Descrição dos eventos com alto grau de incerteza e alto impacto	Descrição dos eventos com médio grau de incerteza e alto impacto	Descrição dos eventos com baixo grau de incerteza e alto impacto
Médio	Descrição dos eventos com alto grau de incerteza e médio impacto	Descrição dos eventos com médio grau de incerteza e médio impacto	Descrição dos eventos com baixo grau de incerteza e médio impacto
Baixo	Descrição dos eventos com alto grau de incerteza e baixo impacto	Descrição dos eventos com médio grau de incerteza e baixo impacto	Descrição dos eventos com baixo grau de incerteza e baixo impacto

# Cenários Industriais - Porter

- **Incertezas-críticas:** entrada de novos concorrentes, ameaças de bens substitutos, poder de barganha de compradores e fornecedores e rivalidade com concorrentes.
- **Etapas:** (1) Propósito, (2) Estudos do Histórico e da situação atual, (3) Identificação das incertezas críticas, (4) Comportamento futuro das variáveis, (5) Análise de cenários e consistência, (6) Análise da Concorrência, (7) Elaboração das histórias de cenários e (8) Elaboração das estratégias competitivas.
- As variáveis incertas são definidas por consulta à especialistas. Classificadas como dependentes e independentes de acordo com as causas.
- As variáveis independentes são a fonte para os cenários (p. ex.: preço da energia), são ponderadas pelo grau de importância.
- Porter sugere que a cenarização seja iniciada por extremos (o mais e o menos favorável) como forma de reduzir o número de cenários.

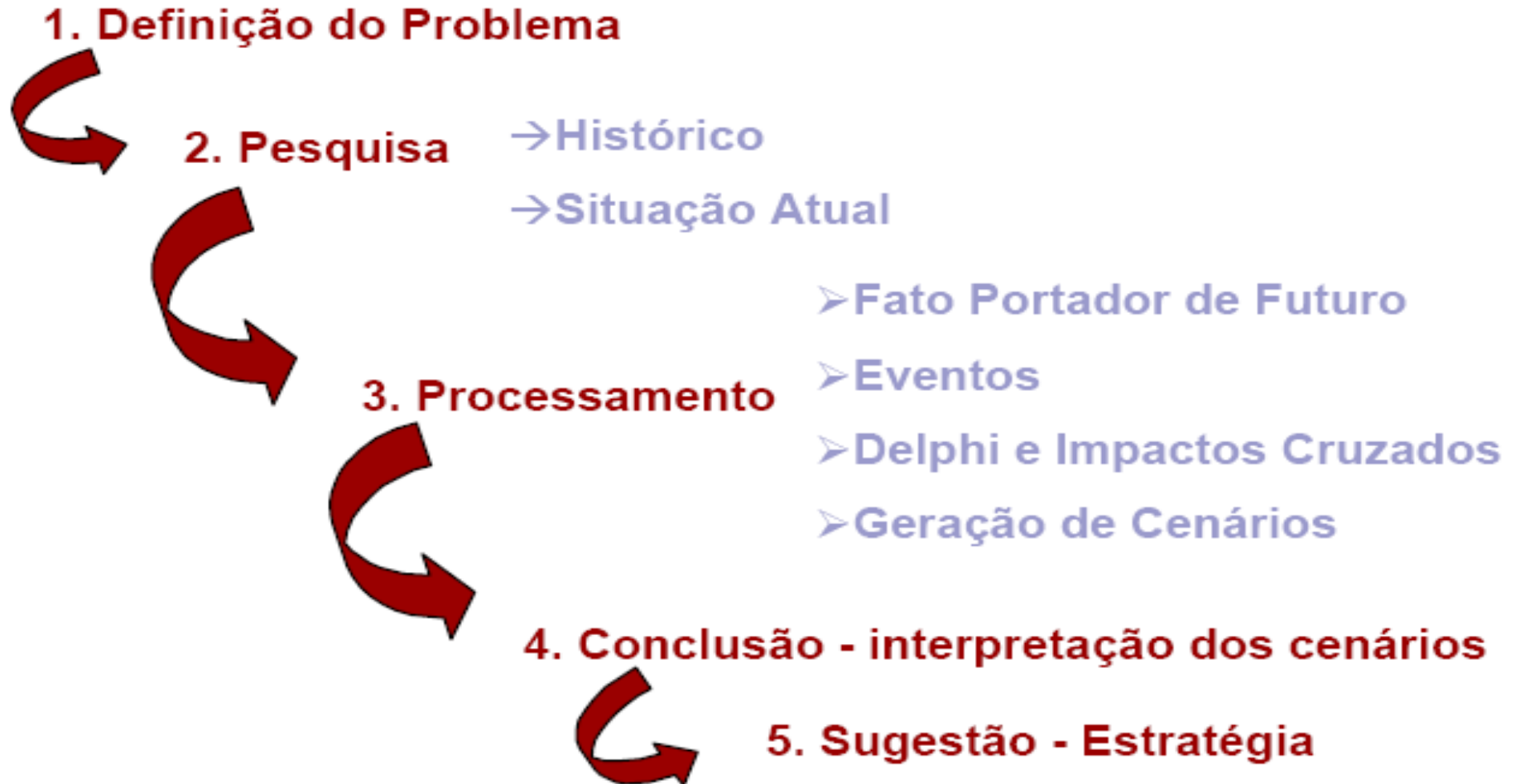
# Cenários Industriais - Porter

## Método Porter

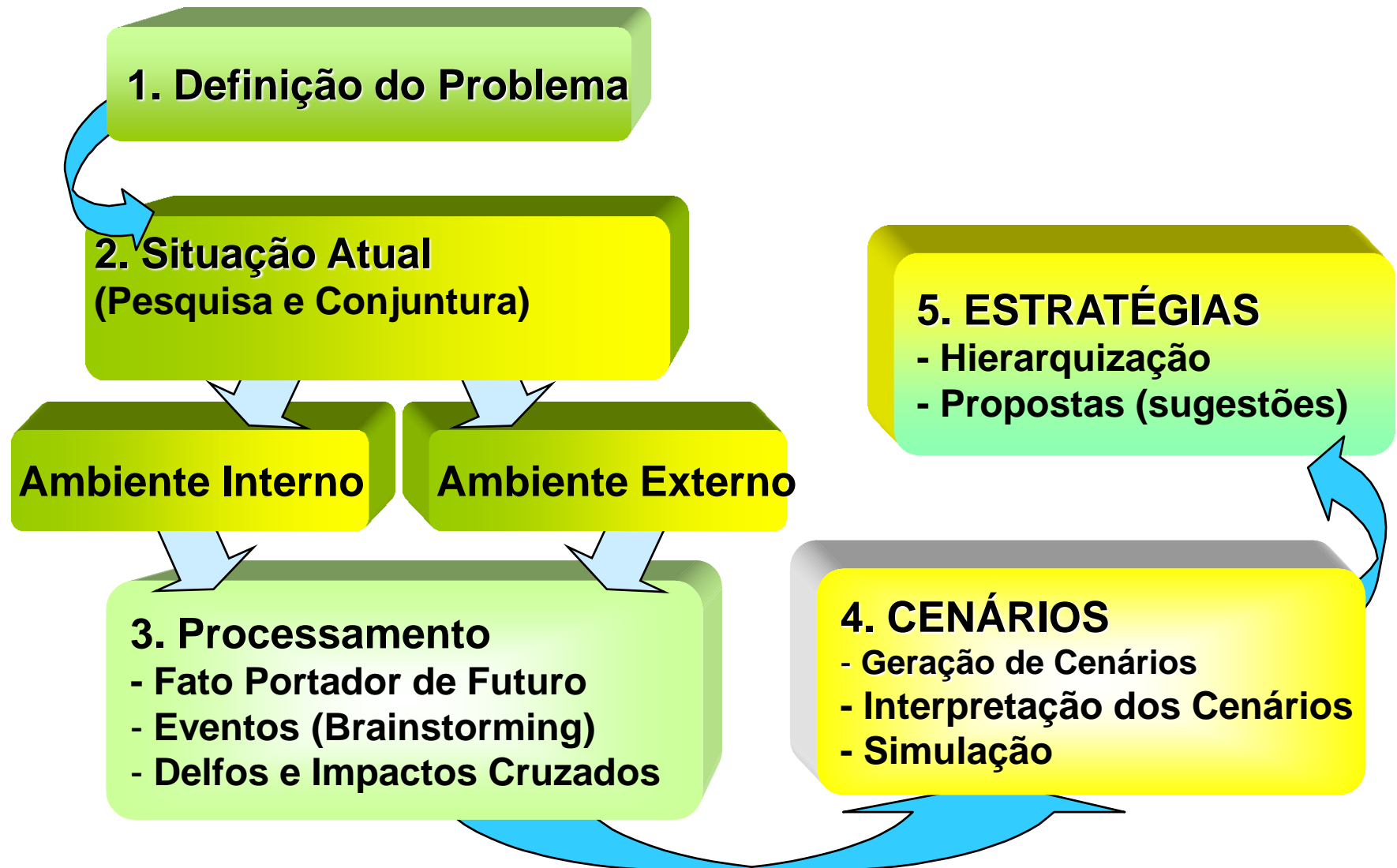


# Método Grumbach (síntese)

## Método Grumbach



# Método Grumbach



# O que são Mapas Estratégicos?

- Desde a Antiguidade, mapas são usados para guiar a humanidade. Graças a eles, tivemos as grandes descobertas marítimas.
- **Mapas Estratégicos** são ferramentas que **permitem aos colaboradores terem uma visão clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos da organização**. Isso possibilita que todas as equipes trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em direção a uma mesma linha de chegada.
- **Mapa Estratégico** é a representação visual do **planejamento estratégico da empresa**. Podemos dizer que ele faz uma tradução, por meio de uma imagem - **da missão, visão e estratégia** - juntamente com os objetivos que **direcionarão todo o comportamento da organização**.





# Por que Mapas Estratégicos são importantes?

Imagine que você é um general conduzindo suas tropas para território estrangeiro. Evidentemente, você precisaria de mapas detalhados, mostrando a importância das cidades e dos vilarejos, da paisagem circundante, das principais estruturas - como pontes e túneis, e das estradas e rodovias que atravessam a região. Sem essas informações, você não seria capaz de comunicar sua estratégia de campanha a seus oficiais de campo e ao resto de suas tropas Kaplan e Norton (1997).

# Como criar um Mapa Estratégico

## **01 - Determine um objetivo-chave**

- O objetivo-chave deve conter uma meta financeira e uma dimensão de tempo. Por exemplo: Aumentar o retorno sobre o capital empregado em 6% nos próximos 3 anos.

## **02 - Defina as propostas de valor**

- Excelência operacional (também conhecido por melhor custo total);
- Liderança de produto;
- Relacionamento com cliente.

## **03 - Defina as Estratégias Financeiras**

- Em uma empresa, nada anda sem finanças e orçamentos estarem em dia e alinhados com sua estratégia.
- Crescimento da receita;
- Produtividade;
- Utilização de recursos.

# Como criar um Mapa Estratégico

## **04 - Defina as estratégias relacionadas aos clientes**

- Retenção e aquisição de clientes;
- Aumento da receita por cliente;
- Redução de custo por cliente.

## **05 - Adoção de Estratégias Internas**

- As estratégias internas têm a ver com escolher e executar os processos empresariais certos para que as estratégias financeiras e às relacionadas com os clientes possam ser desempenhadas.

## **06 - Planejamento de estratégias para aprendizado e crescimento**

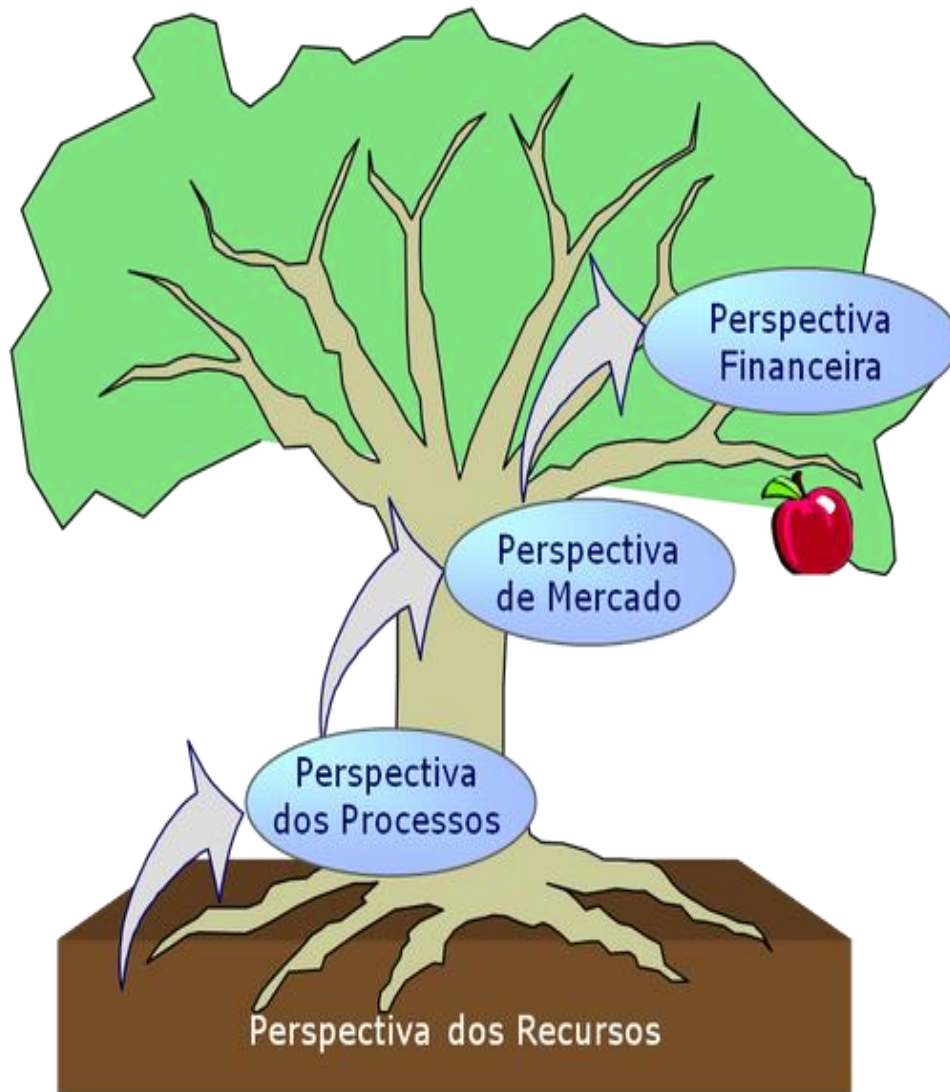
- Capital humano: valor econômico de uma organização. Como está a motivação do capital humano? Quais são suas habilidades? Quais competências precisam desenvolver? Será necessário um treinamento adicional?
- Capital de informação: como a organização utiliza seus sistemas de informação, banco de dados, redes, manuais, arquivos e infraestrutura para ganhar vantagem competitiva e executar a estratégia?
- Capital organizacional: capacidade da empresa de conectar metas de funcionários com metas corporativas. Liderança, trabalho em equipe e comunicação são ingredientes importantes no capital organizacional.

# Mapas Estratégicos

Segundo Kaplan e Norton (1997), o mapa estratégico é utilizado nas organizações para:

- esclarecer a estratégia no nível executivo;
- comunicar a estratégia aos colaboradores;
- alinhar as unidades, departamentos, funções e iniciativas;
- focar os processos de gestão.

# Mapas Estratégicos



## *VISÃO DE FUTURO*

E realizar nossa  
Visão



E poder atingir, as metas  
Financeiras ...



E assim, oferecer serviços  
diferenciados...



Para melhorar nossos processos ...



Fornecer os recursos necessários ...

# Mapas Estratégicos

