

# **Escola de Aprendizado - Cenários - Estratégia**

**HEIJDEN, Kees Van Der  
SCHWARTZ, Peter**

# Planejamento por cenários

## O que são Cenários?

- Cenário é a ponte entre a visão interna da organização e o ambiente. Um dos principais objetos é tornar a organização melhor observadora do ambiente.
- Esse exercício da imaginação afeta e alarga a percepção, favorecendo a percepção do mundo "fora".

# Cenários: decisão

- O elemento-chave em cenários é o microcosmos dos tomadores de decisão: seu modelo interno da realidade; as hipóteses que estão por trás de seu entendimento do ambiente.

# Cenários: construção

- Para a construção de cenários, o primeiro passo é o alinhamento das percepções dentro do grupo. Isso começa pela identificação de eventos, padrões e estruturas que capturem a “verdade” do ambiente em que a empresa atua.
- No método de Cenário precisamos conectar o modelo mental corrente + novidade

# Cenários: considerações

- O planejamento por cenários: importância - ensaiar o futuro na mente.
- Cenário é um processo a ser vivido, não algo a ser implantado. O processo que é importante.
- Cenários acontecem via **Conversação Estratégica.**

# Conversação estratégica

- A conversação estratégica na empresa é moldada pela forma através da qual as pessoas nela interpretam o mundo da sua organização.
- Através do processo de conversação, que é a essência de cenários, as diferentes concepções/cognições estratégicas podem ser comparadas, desafiadas e negociadas. Cria-se um entendimento conjunto da situação.

# Cenários: Produtos

- 1. Agenda/temas sobre o ambiente de negócio.
- 2. Identificação do “eu” (projeto) da empresa:
  - Qual a base de nosso sucesso competitivo?
  - Quais são nossos fatores singulares: as fontes de vantagem competitiva?

# Resultados do método de planejamento por cenários 1

- 1. Uma empresa consciente de seus propósitos;
- 2. Alerta para seu ambiente de negócios, sendo capaz de reconhecer antecipadamente sinais do ambiente;
- 3. Capaz de dar sentido a mudanças no ambiente e à sua própria relação com isso;
- 4. Capaz de chegar no tempo certo a conclusões sobre ações específicas a adotar;



## Resultados do método de planejamento por cenários 2

- 5. Uma empresa que se adapta mais rápida e efetivamente que seus competidores;
- 6. Revelar os pontos a estudar com prioridade (variáveis chave), relacionando as variáveis que caracterizam o sistema estudado;
- 7. Determinar, a partir das variáveis chave, os atores fundamentais, as suas estratégias, os meios de que dispõem para fazer acontecer seus projetos.

# Adaptação entre o Ambiente e Projeto Empresa

Entender o ambiente  
(Cenários)

Entender a empresa  
(Projeto Empresa)

A empresa está preparada para o  
ambiente futuro?

Se não: Desenvolver competências  
Se sim: Escolher/ampliar negócios

# O Projeto da Organização

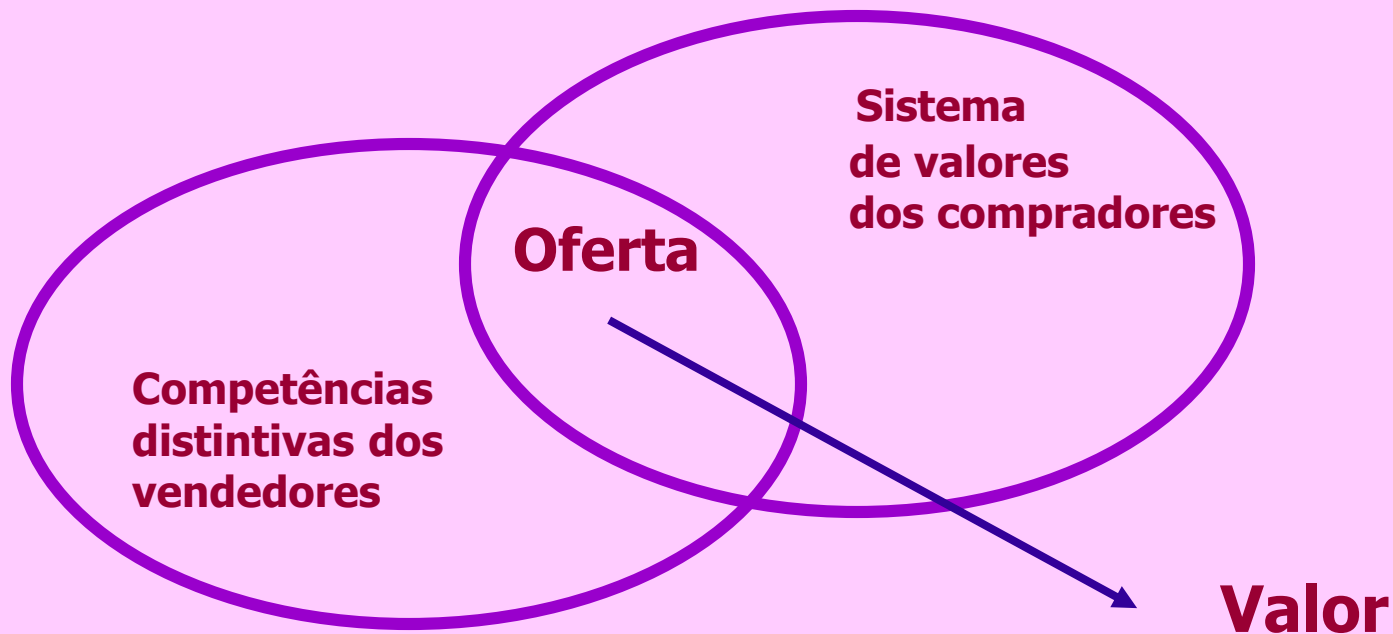
- O projeto de empresa é o modelo da organização, são as forças envolvidas no sucesso corrente e futuro da organização.

## **Base da teoria ou projeto de empresa**

- Criação de valor para o cliente.
- Diferencial competitivo: diferença/oferta única.

# Projeto de Empresa

O principal propósito no desenvolvimento de estratégia é sustentar a seguinte expectativa: como situações serão criadas, no longo prazo, para geração do sistema de valor da empresa.



**Relação entre competências e sistema de valor**

# Projeto da empresa - Competências

**Motor do Projeto: sistema de competências composto quatro elementos:**

- **1. O valor criado para a sociedade - consumidor;**
- **2. A natureza da vantagem competitiva explorada;**
- **3. A competência distintiva;**
- **4. O feedback positivo, em que recursos gerados são reinvestidos.**

# Projeto da empresa e Cenários

- **Cenários e Projeto da empresa: confrontação.**
- **O cenários pode ser visto como o teste do Projeto da empresa. Laboratório.**
- **O Eu/projeto é que deve dirigir a estratégia da organização.**

# Projeto da empresa tácito

- Em muitas organizações o Eu/projeto é tácito, ligado as tarefas diárias dos gestores. Precisamos explicitá-lo.
- Ao ser explicitado ele pode ser estudado, discutido, modificado e melhorado.

# Projeto de empresa: futuro

**A tarefa de construir do Projeto para o futuro tem as seguintes características:**

- **Necessita responder aos futuros valores dos consumidores.**
- **Necessita ter uma nova combinação única de competências.**
- **Necessita ser criada na base do Projeto presente, alavancando a competência distintiva existente.** 16



# **Gestores: Natureza do contexto e do objeto da decisão**

- 1. Contexto Estratégico**
- 2. Risco e Incerteza**
- 3. Intersetorialidade**
- 4. Julgamento de Valores**

# O processo de pensar estrategicamente

- 1. Consciência sobre a missão**
- 2. Forma de aprendizado**
- 3. Nova perspectiva de futuro**
- 4. Mentalidade antecipatória**
- 5. Consciência de globalidade e interdependência**
- 6. Inovação na gerência**
- 7. Ampliar as interações humanas**

# **Cenários permitem desvendar a estrutura por trás dos eventos**

**A chave é descobrir o que há por trás dos eventos:**

- **1. Especifique os eventos importante que estão ocorrendo.**
- **2. Descubra tendências.**
- **3. Infira padrões baseados em pistas de causalidade( o que está causando o quê).**
- **4. Desenvolva uma estrutura que conecte o sistema por links de causa e efeito (podem aparecer várias estruturas diferentes como resultado de diferentes interpretações dos padrões de causa e efeito - os enredos construídos).**
- **5. Use a estrutura para projetar o futuro.**

# Cenários: Modelo de Análise do Iceberg



# Como Construir Cenários: Oito Passos

- 1. Identifique a questão ou decisão central.**
- 2. Determine as forças críticas no ambiente local.**
- 3. Faça uma lista das forças principais que exercem alguma influência sobre os fatores-chave identificados.**
- 4. Classifique-as quanto à ordem de importância e grau de certeza.**
- 5. Defina a lógica do cenário: os vetores em torno dos quais haverá mudança.**
- 6. Discorra sobre cada um dos elementos em jogo.**
- 7. Indique as consequências dessa análise para a questão ou decisão central.**
- 8. Estabeleça os indicadores que marcarão a evolução em direção a um ou outro cenário.**

# O processo de pensar por cenários: Conversação

- 1. Crie um clima livre de tensão e aberto.**
- 2. Inclua as pessoas-chave na equipe inicial.**
- 3. Inclua pessoas e informações de fora da companhia.**
- 4. Trabalhe com perspectivas muito antes de ter de tomar decisões.**
- 5. Comece observando o presente e o passado.**
- 6. Faça alguns trabalhos preliminares com grupos pequenos.**
- 7. Ensaie o que a companhia fará nos diferentes cenários.**
- 8. Transforme essa conversa estratégica em um hábito permanente.**
- 9. Evite um futuro oficial.**