

# Cenários estratégicos: desafios para a criação do futuro

Como analisar profundamente os cenários estratégicos organizacionais, transformando-os em parâmetros para a seleção e o estabelecimento de investimentos e outros projetos.

*Ou você tem uma estratégia própria, ou então é parte da estratégia de alguém.”*

*Alvin Toffler*

O mundo dos negócios passa por um intenso processo de constante mutação, sendo por isso cada vez mais importante que as organizações estejam atentas a mudanças, sejam elas econômicas ou no comportamento dos consumidores, dos concorrentes e do próprio governo.

Nesse panorama, o planejamento estratégico atua como um GPS, indicando o melhor caminho para chegar a um lugar específico. Para utilizá-lo, a empresa precisa reconhecer sua situação atual e criar uma projeção de futuro, ou seja, aonde pretende chegar em alguns anos. Assim, **a partir do destino desejado, estabelece-se a rota a ser seguida de acordo com uma análise de cenários.**

Embora o planejamento estratégico deva ser claro e objetivo, é importante incorporá-lo à cultura organizacional e, para isso, a motivação deverá ser cultivada diariamente. É necessário observar que o planejamento estratégico não se resume a um *powerpoint* repleto de gráficos e dados complicados, mas deve sim ser uma expressão da visão e da paixão da empresa e de seus colaboradores.

Os autores Braga e Monteiro (BRAGA & MONTEIRO, 2005) destacam que “o planejamento estratégico é uma atividade administrativa que tem como objetivo direcionar os rumos da instituição e dar a ela sustentabilidade, mesmo sob condições de incerteza”.

O desenvolvimento do planejamento estratégico baseia-se em esquemas de concentração de informações que influenciam os tomadores de decisões da empresa. Esse processo é composto pelas seguintes etapas fundamentais:

## 1. Diagnóstico da análise ambiental:

O diagnóstico é o levantamento inicial das informações sobre a situação real da empresa. A partir dele é criado um mapa que orientará a formulação das estratégias organizacionais. Esse procedimento identifica os aspectos internos e externos da companhia, coletando dados para que ela possa se antecipar às mudanças e se preparar para a ação em seus ambientes interno e externo.

Na análise interna, são examinados os pontos fortes e fracos da empresa através da participação de funcionários de diversos cargos e setores. Isso permite que o gestor avalie melhor as competências e deficiências da organização e formule um diagnóstico.

Já na análise externa, são detectadas as oportunidades e ameaças que podem interferir no desempenho da companhia, assim como sua capacidade de adaptação às transformações do ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes.

## 2. Diretriz organizacional:

A segunda etapa do planejamento estratégico é a definição da diretriz organizacional, ou seja, a missão e os principais objetivos da empresa. **A missão deve ser empolgante e inspiradora para todas as partes interessadas** ou *stakeholders*: clientes, prospects, funcionários, gerentes, acionistas, comunidade, governo, mídia, etc. Ela é criada pelos líderes de modo ousado e audacioso, **com um efeito transformacional sobre toda a organização**, externando de forma ao mesmo tempo abrangente e detalhada o futuro almejado pela companhia.

## 3. Análise de cenários estratégicos:

A análise de cenários, terceira fase do planejamento estratégico, é uma importante ferramenta empregada para desenvolver novas estratégias dentro da empresa. Ela estuda os diferentes caminhos que a organização pode escolher tomar, ajudando a implementar aquele que melhor se adequa aos seus objetivos. Michael Porter, professor da Harvard Business School, define cenários como “uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderá revelar-se, não uma previsão, mas um eventual resultado futuro” (PORTER, 2004).

## 4. Implantação das ações estratégicas:

A fase de implantação corresponde à execução das estratégias. É a etapa da realização das estratégias funcionais em prol do atingimento dos objetivos e das estratégias gerais, além do cumprimento da missão da companhia. Paralelamente, **cabe aos gestores fazer um monitoramento sistemático das ações, medindo e conferindo se as metas estão sendo alcançadas conforme planejado**. Para isso, devem ser estabelecidas unidades de medidas de metas, os chamados indicadores. Eles são marcadores que revelam se a companhia está ou não obtendo um desempenho satisfatório. O objetivo funcional do setor de marketing, por exemplo, pode ser alcançar o valor de R\$600.000,00 por mês em vendas através da internet; logo, seu indicador será R\$600.000,00 mensais.

Os indicadores são medidores do planejamento e podem ser financeiros, de clientes, de processos internos, de aprendizado e de crescimento.

## 5. Controle das ações estratégicas:

Nesta fase, são comparados os valores alcançados com as referências previstas, estabelecendo-se ações corretivas caso os ganhos estejam abaixo do

esperado. **Resultados muito inferiores às previsões geralmente indicam a necessidade de reavaliar se os objetivos estipulados são ou não adequados à realidade da empresa e do cenário em que atua**, elaborando novas estratégias quando necessário. Caso os resultados estejam dentro do esperado ou superiores às previsões, deve ser feita uma divulgação positiva dentro da companhia, reconhecendo e premiando os esforços dos colaboradores, além de incentivar a equipe a seguir em busca de maiores desafios.

## Traçando cenários estratégicos

*Temo mais os nossos erros que os planos dos nossos inimigos.” – Péricles*

Por que algumas pessoas conseguem datilografar muito mais rapidamente do que outras? Em seu livro *best-seller* “Desafiando o talento”, Geoff Colvin, um dos maiores jornalistas de negócios dos Estados Unidos e editor sênior da revista *Fortune*, explica que, ao contrário do que muitos imaginam, isso não se deve somente a muita prática ou a uma habilidade superior (COLVIN, 2009). Na verdade, pesquisas revelaram que **os datilógrafos extremamente velozes têm essa capacidade principalmente por sempre olhar mais adiante no texto**, o que permite que não parem de movimentar os dedos antes do tempo. Quando os pesquisadores impediram que os melhores datilógrafos olhassem mais adiante no texto, o desempenho deles foi apenas um pouco superior ao de uma pessoa comum.

Assim como na datilografia, nos negócios também é extremamente vantajoso desenvolver o hábito de olhar adiante, ou seja, encarar o próprio futuro. Ao saber o que vem pela frente, é possível se preparar para isso, alcançando uma melhor performance.

Não se trata aqui de contratar um astrólogo ou de possuir poderes sobrenaturais, mas sim de apenas erguer a vista e obter uma nova perspectiva, tornando essa ação uma prática frequente e cada vez mais aperfeiçoada. **Quantas vezes você analisou ou discutiu o estado da sua profissão nos próximos cinco anos? Ou daqui a 15 anos, abrangendo também previsões sobre o seu ambiente de trabalho, reguladores, concorrências e outros fatores?** Esse tipo de atitude raramente ocorre abaixo do nível de CEO, porém é fundamental para atingir um desempenho excelente.

Grandes empresas raramente deixam de lado a política de olhar para o futuro mais distante, pois sabem que isso representa uma enorme vantagem competitiva. John Nathan, um pesquisador japonês, descreveu um encontro com o fundador da Panasonic, Konosuje Matsushita. Eles estavam em um barco quando Matsushita bateu as mãos e, em questão de segundos, inúmeros peixes grandes subiram à superfície, reconhecendo o sinal de comida. *“Esses peixes entendem o longo prazo. Eles vivem cem anos”*, disse o empresário (KOTTER, 1997). Matsushita possuía um plano de quinhentos anos para a Panasonic, que permanece sendo até hoje, com mais de 100 anos de idade, uma das mais poderosas companhias da indústria eletrônica.

Nesse contexto, a **análise de cenários** desponta como uma importante ferramenta de gestão, viabilizando a formação de estratégias a partir de um estudo dos “futuros possíveis”, os chamados cenários. Nesse processo, **fatores que podem impulsionar**

ou prejudicar o negócio são identificados, permitindo que a organização se prepare para enfrentar diferentes tipos de situações no planejamento estratégico.

A principal função da análise de cenários é estudar os âmbitos interno e externo de atuação da empresa, trazendo uma visão mais clara do mercado, detectando situações que podem se tornar reais em longo prazo e auxiliando a tornar a tomada de decisões mais precisa e fundamentada.

Destacam-se entre os mecanismos de análise de cenários estratégicos duas ferramentas: a análise do ambiente competitivo de Porter e a análise de risco PESTEL.

- **Análise competitiva de Porter:**

Durante o planejamento estratégico, estudar o comportamento dos concorrentes é fundamental. Idealizada pelo professor Michael Porter, essa análise consagrada é composta por cinco grandes forças competitivas:

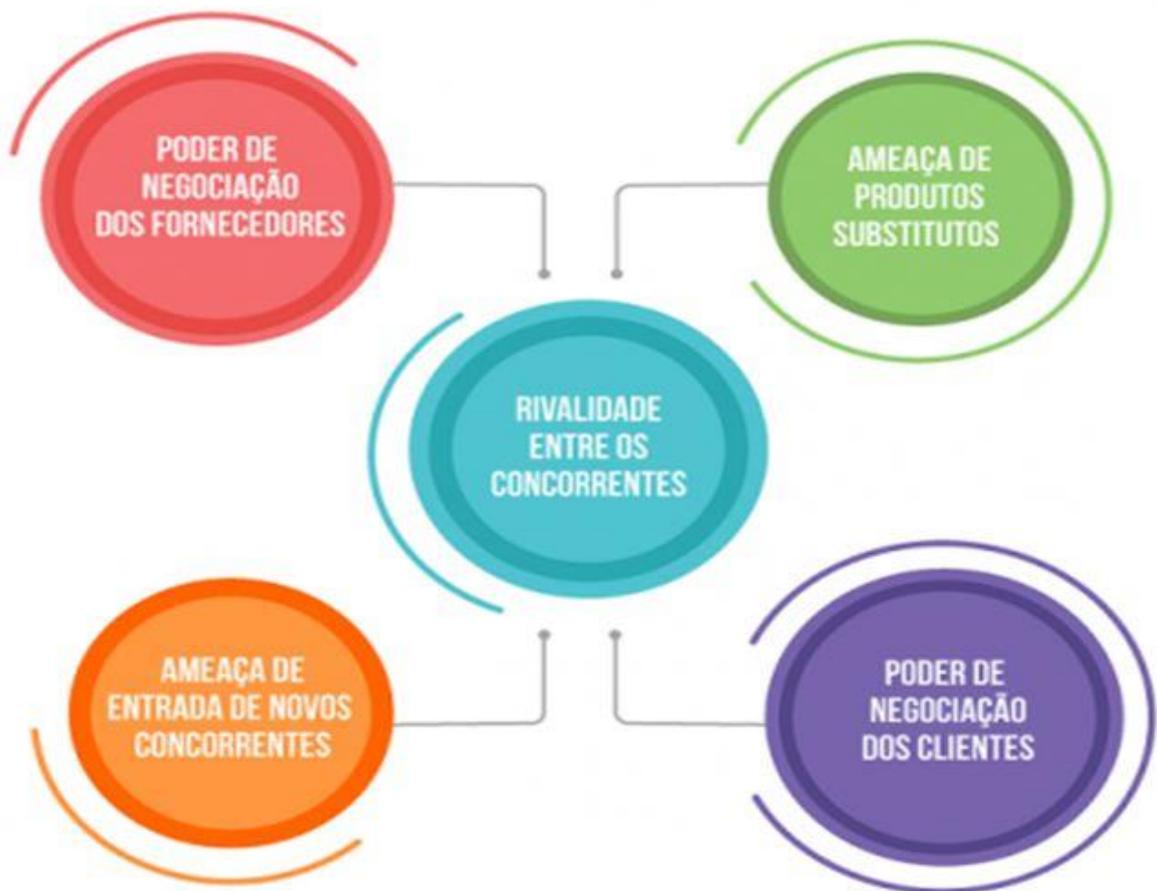


Figura Forças competitivas de Porter.

*a. Rivalidade entre os concorrentes:*

Para obter uma performance superior, é fundamental conhecer as outras empresas que atuam no mesmo segmento. A rivalidade tende a crescer quanto mais companhias estiverem presentes no mesmo mercado e quanto menores forem as diferenças entre suas ofertas. Por isso, **cabe à gestão estratégica descobrir quais são as forças e as fraquezas de cada concorrente**, conhecer o público-alvo e encontrar formas de atender às demandas dos consumidores melhor que as empresas rivais.

*b. Poder de negociação dos fornecedores:*

Quanto mais fornecedores a empresa tiver, menor será a possibilidade de eles determinarem preços mais altos ou prazos de entrega mais longos. Nesse sentido, convém lembrar que seus concorrentes também podem ser atendidos pelos mesmos fornecedores e tentar dominar algum deles através de contratos de exclusividade.

*c. Ameaça de produtos substitutos:*

Produtos substitutos são aqueles que não são da mesma categoria do seu, mas atendem a necessidades semelhantes. A manteiga e a margarina são exemplos típicos de substitutos. Para superar esse tipo de concorrência, é importante destacar para o público os benefícios e diferenciais positivos do seu produto.

*d. Ameaça de entrada de novos concorrentes:*

Quais são as barreiras de entrada que podem impedir o ingresso de mais concorrentes em seu mercado? Patentes, regulamentação governamental, necessidade de altos investimentos, marcas consolidadas e tecnologias complexas são fatores capazes de dificultar bastante o surgimento de novos concorrentes.

*e. Poder de negociação dos clientes:*

No final das contas, quem estipula o posicionamento, as características e os preços dos produtos é sempre o cliente. No entanto, quanto maior o número de concorrentes e a semelhança entre seus produtos, maior será o poder de negociação do consumidor. A diferenciação é o meio mais eficaz para tentar controlar essa situação.

- **Análise de risco PESTEL:**

A análise PESTEL é empregada no estudo de cenários e é totalmente voltada para o ambiente externo. O acrônimo PESTEL é formado pelas iniciais de diversos tipos de cenários que o planejamento estratégico examina:

Político;

Econômico;

Social;

Tecnológico;

Ecológico;

Legais.

Cada um desses aspectos exige um plano de negócios específico, fundamentado em suas oportunidades e ameaças específicas. Ao analisar cenários econômicos, por exemplo, os seguintes fatores podem ser avaliados:

**Oportunidade:** Redução da cotação do dólar e da taxa de juros facilitarão o financiamento e a importação de matéria-prima.

**Ameaça:** O aumento da alíquota de um imposto pode gerar maiores despesas de produção.

Segue um exemplo de análise de cenários de uma empresa elaborada a partir do modelo PESTEL:

<b>P</b> Fatores político	Instabilidade política	Falta de liderança	Falta de legitimidade do governo
<b>E</b> Fatores econômicos	Tributação	Aumento da taxa de juros	Volatilidade da taxa de câmbio
<b>S</b> Fatores sociais	Aumento da população de idosos	Maior migração para o interior do país	Aumento da população com nível superior
<b>T</b> Fatores tecnológicos	Novas tecnologias de comunicação	Novos modelos de negócio	Aumento da velocidade da internet
<b>E</b> Fatores ecológicos	Grandes períodos de estiagem	Perda da cobertura vegetal	Leis ambientais mais rígidas
<b>L</b> Fatores legais	Extraterritorialidade de leis	Novas leis anticorrupção	Novas leis relacionadas com comércio exterior

Figura Análise de risco PESTEL.

### Para saber mais:

- **Estratégia** com K de Kellogg. David Dranove e Sônia Marciano. Editora Saraiva, 2017.
- **Safari de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico.** Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel & Carlos Alberto Vargas Rossi. Editora Bookman, 2010.
- **As grandes estratégias: De Sun Tzu a Franklin Roosevelt, como os grandes líderes mudaram o mundo.** John Lewis Gaddis. Editora Crítica, 2019.

### Referências bibliográficas

- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva.** Elsevier Editora, 2004.
- COLVIN, Geoff. **Desafiando o talento.** Mitos e verdades sobre o sucesso. Editora Globo, 2009.
- KOTTER, John P. ***Matsushita Leadership. Aulas from the 20th century's most remarkable entrepreneur.*** Free Press, 1997.

*Fonte: Fellipelli Consultoria Organizacional*