

SÉRIE 3

**Preparado
para o futuro?**

Cenários estratégicos: como desenhá-los?

MESA
CORPORATE GOVERNANCE

A evolução do ambiente organizacional pode ser dividida em três eras¹. A primeira foi a era da produção em massa, quando o foco estava voltado para dentro das fábricas e visava a redução dos custos de produção; a segunda, foi a era do marketing em massa quando o foco era a diferenciação de produtos. Nesse momento, as empresas passaram a direcionar o seu olhar para o mercado externo. A partir de meados da década de 1950, observa-se o início da terceira era, quando se começa a perceber uma aceleração nos processos empresariais com grandes saltos de ruptura em função das novas tecnologias que emergiam globalmente. Dentro do novo quadro de mudanças, as empresas tiveram que alterar a maneira como tomavam as decisões em função da instabilidade e do grau de incerteza crescente. A partir da década de 1990, a turbulência e a incerteza aumentaram com o início da era digital.

As incertezas, decorrentes do ambiente volátil, complexo e ambíguo, podem ocorrer de muitas formas. Quanto mais inesperadas e intensas forem, mais difícil será para as empresas responderem efetivamente. O grau da incerteza está relacionado à intensidade da mudança não prevista, à sua periodicidade, à sua duração e ao seu grau de previsibilidade². Prevenir-se contra todas essas possibilidades pode ser muito oneroso para empresa. Portanto, o desafio estratégico é definir o quanto uma organização deve preparar-se para lidar com a incerteza.



**Luiz Marcatti, CEO da MESA:
o mindset da transformação
digital nas empresas.
Assista.**

Na figura (quadro abaixo), podemos observar que se o futuro é relativamente claro, como no item 1, os executivos podem elaborar uma única previsão para o desenvolvimento da estratégia. À medida que a incerteza aumenta, o futuro pode ser descrito como cenários alternativos. As análises não podem identificar o que deve ocorrer, embora seja possível estabelecer probabilidades. Em um espectro de futuros alternativos, como apresentado no nível 3, algumas variáveis-chave são escolhidas para delimitar a construção da estratégia. No último nível, existem múltiplas dimensões da incerteza e, ao contrário do nível 3, não é possível escolher as variáveis principais para se projetar o futuro. Essas situações são raras, transitórias e tendem a migrar para um dos níveis anteriores.

Níveis de incerteza *versus* técnicas para a criação do futuro

Nível incerteza	Representação	Resposta apropriada
1 - Futuro suficientemente claro		<ul style="list-style-type: none"> Análise de séries temporais Correlação e regressão
2 - Futuros alternativos discretos (específicos e bem definidos)		<ul style="list-style-type: none"> Análise de séries temporais Correlação e regressão
3 - Um espectro de futuros alternativos		<ul style="list-style-type: none"> Construção e análises de cenários Technological forecasting
4 - Ambiguidade		<ul style="list-style-type: none"> Analogias históricas

A sua empresa desenha cenários para o futuro? Qual é a perspectiva de longevidade para o negócio atual? Os fatores externos de longo prazo foram cobertos adequadamente? Os pressupostos ou os sinais fracos foram identificados? Quais são os tipos de ameaças que poderão surgir no futuro? As competências e os recursos para os negócios futuros foram identificados?

Governança e os cenários estratégicos do futuro:

- Governança e os cenários estratégicos do futuro:
- Entender corretamente o contexto projetado para o futuro.
- Aprovar a escolha da direção futura – sustentabilidade do modelo atual e dos novos
- caminhos para negócios futuros.
- Questionar, testar e acompanhar as hipóteses apresentadas para o cenário futuro

“O desenvolvimento de estratégia que explore tendências emergentes, mas poderosas, pode oferecer à empresa um grande salto rumo ao futuro.”

Gary Hamel

1 ANSOFF, I.; MCDONNELL, E. J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

2 MAKRIDAKIS, S.; HÉAU, D. *The evolution of strategic planning and management*. In: KING, W.R.; CLELAND, D.I. (eds.) *Strategic Planning and Management Handbook*. Van Nostrand Reinhold Co. New York, 1987.

****Este texto foi originalmente publicado no Estudo VII da MESA Corporate Governance, Cenários estratégicos: desafios para se criar o futuro.***

A série “Preparado para o futuro?” discute a definição de estratégias pós-crise como o principal desafio das empresas no momento atual. As reflexões sobre a governança corporativa e familiar em tempos de pandemia da Covid-19 estão disponíveis em artigos no site da MESA e, também, nos [vídeos no canal da MESA no YouTube](#).

[Acesse o link para ler os artigos dos sócios, consultores e articulistas convidados da MESA.](#)

A **MESA Corporate Governance** desenvolve um trabalho aprofundado e estratégico de consultoria de governança corporativa e familiar. Em um cenário de grandes transformações, a MESA tem um posicionamento objetivo: **“Trabalhamos a governança corporativa e familiar na dimensão humana do poder, dinheiro e afeto”**.