



Flunger & Company

STRATEGY · CONSULTING · MANAGEMENT

PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS

ENFRENTANDO AS INCERTEZAS DO MERCADO

Planejamento por Cenários | Estratégia | Incerteza

RUDOLF ROSAS FLUNGER | MANAGING PARTNER | FLUNGER & COMPANY

FLGR-IPP-2003BR

SETEMBRO 2026

COMO DECIDIR EM UM AMBIENTE INCERTO?

Os líderes precisam tomar decisões estratégicas mesmo sem conhecer o futuro com certeza.



OS LÍDERES DE HOJE ENFRENTAM UM MUNDO VUCA:



VOLATILIDADE

Mudanças rápidas e intensas nas condições do ambiente.



INCERTEZA

Dificuldade para prever como o futuro irá evoluir.



COMPLEXIDADE

Múltiplas variáveis interdependentes afetam os resultados.



AMBIGUIDADE

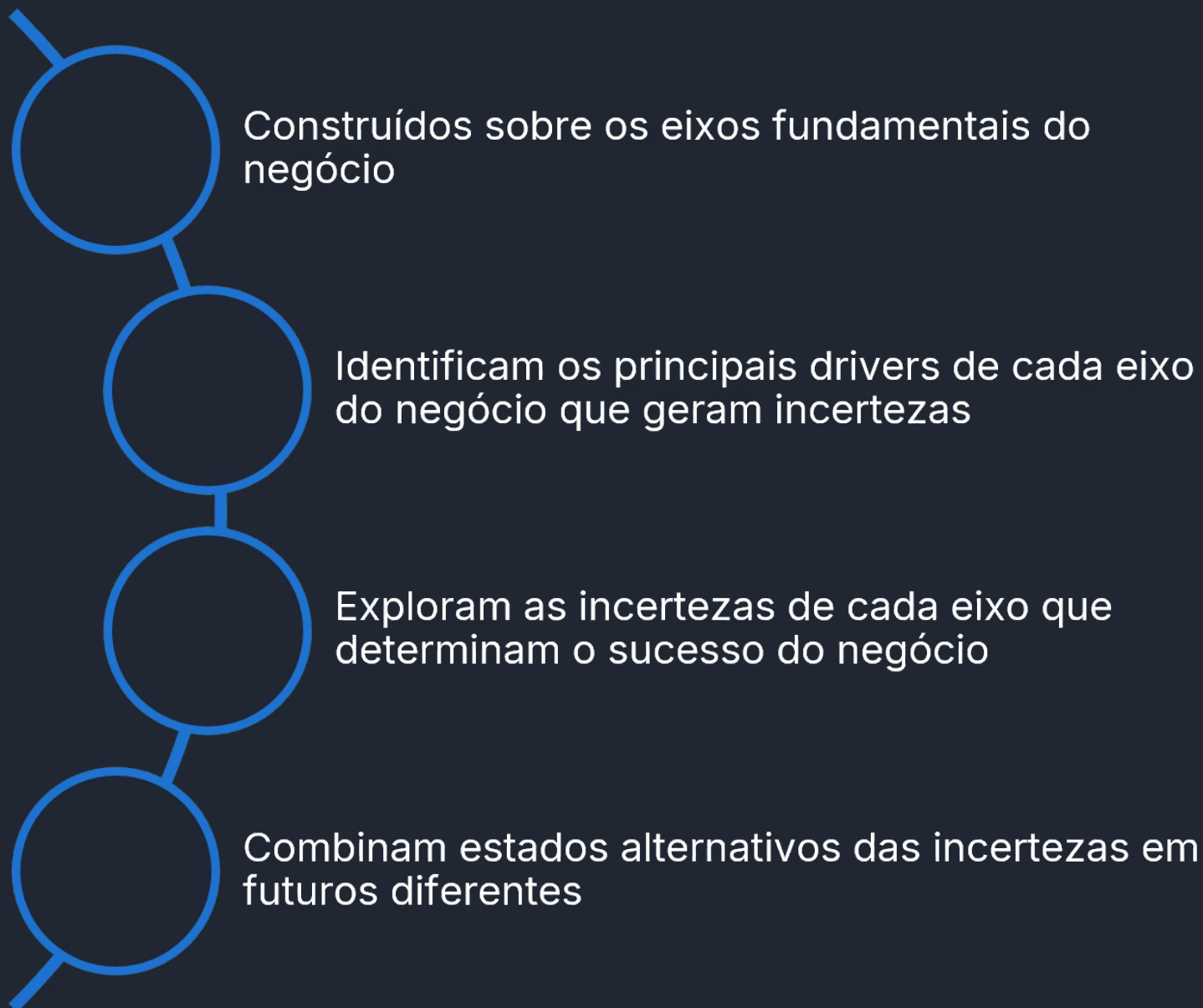
Os mesmos fatos permitem diferentes interpretações.

A RESPOSTA: EXPLORAR FUTUROS POSSÍVEIS

Os líderes exploram cenários possíveis, avaliam seus impactos e identificam escolhas estratégicas que permanecem robustas nos diferentes futuros.

 **Resultado: decisões mais robustas diante da incerteza.**

CENÁRIOS SÃO CONJUNTOS DE FUTUROS ESTRUTURALMENTE DIFERENTES





QUAIS AS CARACTERÍSTICAS DOS CENÁRIOS?

Possibilidade: São possíveis, não necessariamente prováveis e equilibram relevância e desafio.

Narrativa: Contam uma história interessante e agregam números à narrativa.

Integração: Encaixam dentro do processo de planejamento estratégico e a diversidade nas discussões é fundamental.

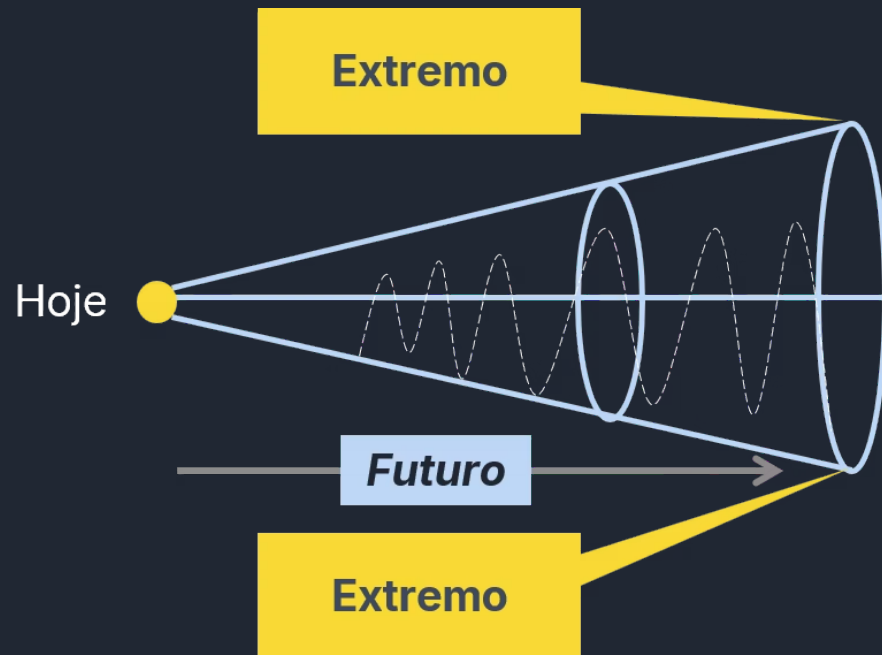
Exploração: Exigem comprometimento com o processo de exploração e o processo de construção de cenários não esconde a incerteza, a endereça.

OS EXTREMOS DELIMITAM O ESPAÇO DOS FUTUROS POSSÍVEIS QUE OS CENÁRIOS PRECISAM EXPLORAR

Cenários de Mercado são propostos a partir de uma perspectiva alinhada com a Organização



ORGANIZAÇÃO



O OBJETIVO É DELIMITAR OS FUTUROS POSSÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO, NÃO PREVER SEU PONTO EXATO

Os extremos definem os limites do futuro. A realidade estará em algum ponto entre eles.

Exploramos futuros específicos da organização, a partir da perspectiva de seus líderes e de suas escolhas.

O foco está nos limites relevantes para a decisão.

OS CENÁRIOS SÃO ESTRUTURADOS EM TRÊS NÍVEIS

Ambiente de Negócios

- ✓ Ambiente Macroeconômico
- ✓ Ambiente Sociopolítico
- ✓ Tendências de comportamentais
- ✓ Regulatório

Segmentos de Mercado Relevantes

- ✓ Dinâmica da demanda
- ✓ Dinâmica da oferta
- ✓ Análise da concorrência
- ✓ Fontes de recursos
- ✓ Tecnologia e Inovação

Desafios Internos da organização

- ✓ Modelo de Gestão
- ✓ Processos
- ✓ Organização e Cultura
- ✓ Tecnologia

A ANÁLISE DO FUTURO CONSIDERA TRÊS NÍVEIS COMPLEMENTARES.

Ambiente de Negócios: As forças externas que condicionam a organização.

Segmentos de Mercado Relevantes: Os mercados que determinam seu ambiente competitivo.

Desafios Internos da Organização: As condições internas que influenciam sua capacidade de resposta.

Os três níveis conectam o futuro à realidade específica da organização.

PARA CADA NÍVEL, IDENTIFICAMOS OS DRIVERS E AS INCERTEZAS

EXEMPLO

AMBIENTE MACROECONÔMICO

	EXTREMOS	INCERTEZAS	EXTREMOS
1 >	Crise $\Delta \text{PIB} < 0\%$ (Médio)	Crescimento PIB	Estabilidade $\Delta \text{PIB} \sim 2\%$ (Médio)
2 >	Aumento da Inflação IPCA $> 4\%$	Inflação	Inflação controlada IPCA $< 4\%$
3 >	Inferior a 14)	Taxa de Juros	Manutenção ou superior a 14%
4 >	—	Outros	—

DA ANÁLISE DOS DRIVERS À DEFINIÇÃO DOS EXTREMOS DO FUTURO

Os **drivers** são os fatores que influenciam a evolução de cada nível e ajudam a entender o que pode mudar no ambiente da organização.

A partir deles, identificamos as **incertezas relevantes**, aquelas cuja evolução pode ocorrer em diferentes direções e afetar a organização de formas distintas.

Para cada incerteza, definimos **extremos que delimitam essas possibilidades**, criando o espaço dentro do qual os futuros da organização podem ser explorados.

AS INCERTEZAS DE TODAS AS DIMENSÕES SÃO CONSOLIDADAS EM POUCOS MACROCENÁRIOS



OS MACRO CENÁRIOS CONSOLIDAM UMA HISTÓRIA COERENTE SOBRE CADA FUTURO

Exemplo

MACRO CENÁRIOS



CRISE

A economia entra em recessão, queda do consumo e inflação ainda maior. Juros elevados limitam os investimentos e o real desvalorizado aumenta a pressão sobre custos.

Os mercados relevantes enfrentam redução da demanda e rentabilidade comprometida, concorrência elevada e maior conflitividade tornam o ambiente mais difícil.

Clima organizacional comprometido e instabilidade no time, dificultando a preservação das capacidades críticas. A pressão sobre resultados e recursos exige decisões drásticas e foco nas capacidades essenciais.



CONTINUIDADE

O ambiente mantém as principais condições atuais, sem crescimento e sem rupturas relevantes. Inflação e taxas de juros ainda elevadas.

Os mercados relevantes preservam sua estrutura atual, mas apresentam movimentos distintos entre segmentos. Poucas perspectivas e oportunidades. Modo sobrevivência.

Desafio de manter um clima organizacional positivo em um ambiente desafiador. Time enxuto e estável com eventuais perdas de talentos para o mercado.



CRESCIMENTO

O ambiente econômico apresenta uma evolução favorável, mas ainda limitada, com crescimento em torno de 2%. A inflação permanece controlada e o consumo avança, enquanto novas tecnologias e mudanças regulatórias abrem oportunidades, mas também criam restrições à expansão.

Os mercados relevantes crescem de forma seletiva, impulsionados por segmentos com maior demanda e novas soluções.

A organização encontra espaço para crescer, apoiada por um clima organizacional positivo, que favorece a atração e retenção de talentos.

MACRO CENÁRIOS SÃO HISTÓRIAS SOBRE FUTUROS POSSÍVEIS DA ORGANIZAÇÃO

Cada Macro Cenário combina diferentes extremos identificados nos três níveis de análise, construindo uma visão integrada de como o futuro pode se desenvolver.

A narrativa conecta **ambiente de negócios, mercados relevantes e desafios internos**, mostrando como essas dimensões se influenciam e evoluem conjuntamente.

Não são previsões. São histórias coerentes de futuros possíveis, construídas a partir da perspectiva da organização e relevantes para testar as decisões de seus líderes.



OS CENÁRIOS CRIAM UMA VISÃO COMPARTILHADA DAS BASES SOBRE AS QUAIS A ESTRATÉGIA SERÁ CONSTRUÍDA

Os cenários são ferramentas poderosas que forjam um entendimento comum e robusto sobre o futuro, essencial para a construção de uma estratégia resiliente.



CONHECIMENTO COMPARTILHADO

A exploração dos cenários transforma diferentes informações, experiências e perspectivas em conhecimento compartilhado sobre os possíveis estados futuros.



VISÃO COMPARTILHADA

Os líderes não precisam ter a mesma visão sobre o futuro. Precisam compartilhar uma compreensão comum dos diferentes terrenos que a organização poderá encontrar.



CONSENSO

Consenso não significa concordância plena. É a convergência entre diferentes perspectivas, preservando a diversidade e estabelecendo um mínimo comum para a tomada de decisão.

OS CENÁRIOS SÃO O MAPA — A ESTRATÉGIA DEFINE O CAMINHO

Os líderes precisam compartilhar uma compreensão do terreno que será percorrido antes de decidir o caminho.

O PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS TRANSFORMA DIFERENTES PERSPECTIVAS EM UM MAPA COMUM PARA A ESTRATÉGIA

Construir o mapa dos futuros possíveis é o primeiro passo para testar as escolhas estratégicas.

Flunger & Company

STRATEGY · CONSULTING · MANAGEMENT



CONHECIMENTO COMPARTILHADO

Diferentes informações, experiências e perspectivas são transformadas em uma compreensão comum dos futuros possíveis.



CONSENSO

Convergência entre diferentes perspectivas, preservando a diversidade e estabelecendo um mínimo comum para a decisão.



VISÃO COMPARTILHADA

Os líderes não precisam ter a mesma visão. Precisam compartilhar uma compreensão do terreno que a organização poderá encontrar.



MAPA PARA A ESTRATÉGIA

Os cenários mostram os diferentes estados possíveis do terreno sobre o qual a estratégia será construída.

EXPLORE OS FUTUROS POSSÍVEIS DA SUA ORGANIZAÇÃO

Construa com seus líderes um mapa comum para testar suas escolhas estratégicas.

Rudolf Rosas Flunger | Managing Partner

rudolf.rosas@flunger.com.br | +55 (11) 999 142 242 | www.flunger.com

© Flunger & Company — Proprietário

