

DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS E TENDÊNCIAS

INTRODUÇÃO



Fonte: Ahlfeldt, 2023.

Vamos agora estudar o ambiente geral, que “é um nível externo à organização, formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle” (Certo et al., 2005, p. 27). Assim, nos aprofundaremos em cada grande questão que pode influenciar as organizações e que precisam ser avaliadas para a construção de cenários e do planejamento estratégico.

TEMA 1 – ANÁLISE DO AMBIENTE ATUAL

O ambiente externo é um sistema complexo e dinâmico, influenciado por vários fatores. Analisar o ambiente atual envolve examinar esses fatores e sua interação para obter uma compreensão abrangente sobre o setor no qual a organização atua e como ele poderá vir a ser no futuro. No entanto, sem

especificar um determinado domínio ou contexto para análise, é difícil fornecer de forma detalhada.

Para compreender o ambiente organizacional externo, é importante ter uma noção dos paradigmas e pesquisas que analisam as mudanças no ambiente de negócios e as demandas em constante evolução dos clientes e das partes interessadas. Vamos conhecer alguns dos paradigmas mais relevantes para compreender as tendências que afetam as organizações:

- Inovação Disruptiva: desenvolvida pelo professor da Universidade de Harvard, Clayton Christensen (2011), a teoria da inovação disruptiva sugere que as empresas precisam acompanhar e se adaptar às mudanças tecnológicas e às demandas dos clientes, a fim de evitar a obsolescência. A transformação digital e outras tendências tecnológicas estão impulsionando a inovação disruptiva nas organizações, que precisam encontrar novas maneiras de criar valor e atender às necessidades dos clientes.
- Exemplos de casos de disruptão: dois dos casos mais emblemáticos que não conseguiram passar por inovações disruptivas foram a Kodak e a rede de locadoras Blockbuster.

Saiba mais



Créditos: Cineberg/Shutterstock.

- “Qual foi o real motivo da falência da Kodak? E como ela fez para retornar em 2020?” Disponível em: <<https://blog.aaainovacao.com.br/kodak-motivo-da-falencia>>. Acesso em: 18 ago. 2023.



Créditos: Cineberg/Shutterstock.

- “Como a falência da Blockbuster tornou a Netflix a maior empresa de mídia do mundo”. Disponível em: <<https://www.startse.com/artigos/como-a-falencia-da-blockbuster-tornou-a-netflix-a-maior-empresa-de-midia-do-mundo>>. Acesso em: 18 ago. 2023.

- Gestão estratégica: a gestão estratégica compreende que as organizações desenvolvem e implementam estratégias para atingir seus objetivos. As tendências que afetam as organizações são frequentemente analisadas sob o contexto da gestão estratégica, incluindo a necessidade de adaptação às mudanças do ambiente de negócios, identificação de oportunidades e ameaças, e busca de vantagem competitiva (Porter, 2005; Mintzberg et al., 2005).
- Inovação aberta: a inovação aberta, proposta por Henry Chesbrough (2006), sugere que as organizações devem buscarativamente colaborações externas e parcerias para impulsionar a inovação. Isso pode incluir a colaboração com startups, universidades, fornecedores e clientes

para promover a inovação e a adaptação às tendências emergentes. A transformação digital e outras tendências tecnológicas estão abrindo novas oportunidades para a inovação aberta nas organizações. Conheça mais em: <<https://fia.com.br/blog/inovacao-aberta>>.

Esses são apenas alguns dos paradigmas que podem ser aplicados para entender as tendências que afetam as organizações. É importante que as organizações acompanhem e compreendam tais processos em seus setores para tomar decisões embasadas e estratégicas diante das tendências emergentes.

Além dos paradigmas, algumas mudanças têm impactado significativamente no ambiente geral das organizações, entre elas:

1. Mudanças no comportamento do consumidor: os hábitos dos consumidores estão em constante evolução. O aumento do uso de dispositivos móveis, a demanda por experiências personalizadas, a preocupação com a sustentabilidade e a ênfase na ingestão estão moldando as expectativas dos consumidores. As organizações precisam estar atentas a essas mudanças e ajustar suas estratégias de acordo.

De acordo com a FGV (2020),

Em relação à quantidade de smartphone, a pesquisa aponta que permanece com mais de 1 por habitante em uso no Brasil. Ao todo, são 234 milhões de celulares inteligentes (smartphones). Ao adicionar notebooks e tablets, são 342 milhões de dispositivos portáteis em junho de 2020, ou seja, 1,6 dispositivo portátil por habitante.

2. Sustentabilidade e responsabilidade social: a preocupação com questões ambientais e sociais está crescendo. Os consumidores e partes interessadas estão cada vez mais preocupados em que as organizações demonstrem práticas de sustentabilidade, responsabilidade social corporativa e transparência em suas operações. A integração de princípios de sustentabilidade e ética nos negócios tornou-se uma necessidade.
3. No cenário global, estima-se que pelo menos US\$ 30 trilhões em ativos estejam hoje sob gestão de fundos que apenas aplicam seus recursos em negócios e empresas com práticas sustentáveis. Metade desse volume encontra-se na Europa e um quarto do valor nos Estados Unidos. Nos últimos anos, essa cifra vem crescendo entre investidores que buscam os chamados *investimentos responsáveis* como fator preponderante na alocação de recursos (VEJA Insights, 2021).

4. Globalização e mercados emergentes: a globalização continua a impactar os negócios, abrindo oportunidades em mercados emergentes e aumentando a concorrência global. As organizações precisam considerar as dinâmicas dos mercados internacionais, adaptar suas estratégias de expansão e gerenciar efetivamente as diferenças culturais e regulatórias (FecomercioSP, 2018).

A internacionalização de negócios e o aumento do fluxo de trocas comerciais no mundo são alguns dos efeitos da globalização, processo que atravessa séculos e que foi intensificado na década de 1990 com a criação da Organização Mundial do Comércio (OMC). A possibilidade de pequenas e médias empresas competirem, hoje, em mercados internacionais está associada a esse procedimento de integração global. (FecomercioSP, 2018)

5. Força de trabalho multigeracional: as organizações estão lidando com uma força de trabalho cada vez mais diversificada, composta por gerações diferentes, como os Baby Boomers, a Geração X, os Millennials e a Geração Z. Cada geração possui características e expectativas distintas em relação ao trabalho, o que requer abordagens flexíveis de gestão e engajamento dos funcionários (Grubb, 2018).

6. Regulamentações e questões de conformidade: a legislação e as regulamentações governamentais estão em constante evolução em resposta a diversos desafios, como proteção de dados, segurança cibernética, privacidade, comércio internacional e questões trabalhistas. As organizações devem acompanhar e se adaptar às mudanças regulatórias para evitar riscos e garantir a conformidade.

7. Transformação digital: a rápida evolução tecnológica está impulsionando a transformação digital em diversos setores. As organizações precisam se adaptar às mudanças tecnológicas, como automação, inteligência artificial, análise de dados e computação em nuvem, a fim de se manterem competitivas e eficientes (Rabelo, 2020).

TEMA 2 – TENDÊNCIAS QUE AFETAM A ORGANIZAÇÃO

Também precisamos compreender algumas variáveis de forma mais específica que afetam o ambiente de negócios. As variáveis sofrem alterações que afetam as organizações e podem apresentar tendências de comportamento. As organizações não são impactadas da mesma forma pelas variáveis ambientais. O impacto ocorre de acordo com o setor de atuação, seu porte, seus elementos

internos (desafios e competências), objetivos organizacionais, e até mesmo o ciclo de vida da organização. Um bom exemplo é o que ocorreu durante a pandemia da Covid-19, na qual muitas organizações sofreram perdas econômicas, enquanto outras conseguiram se manter ou prosperar.

Vejamos alguns exemplos de variáveis que afetam o atual ambiente de negócios:

1. Economia global: a economia global tem passado por flutuações e desafios significativos nos últimos anos. Fatores como disputas comerciais, tensões geopolíticas e impactos substanciais nas economias em todo o mundo. Esforços de recuperação, preocupações com a inflação e a evolução da dinâmica do comércio internacional continuam a moldar o ambiente econômico. É importante ressaltar que essas questões estão interconectadas e requerem ação colaborativa em nível global para serem adequadamente abordadas.

Avalie: como esses fatores têm afetado ou podem afetar a sua organização?

2. Mudanças climáticas: representam um desafio significativo em termos globais. As consequências incluem eventos climáticos extremos, escassez de recursos naturais, aumento do nível do mar e migração forçada. Essas questões afetam setores-chave, como agricultura, energia, turismo e seguros, e exigem a transição para uma economia mais sustentável e de baixo carbono.

Avalie: como as mudanças climáticas têm afetado ou podem afetar a sua organização?

3. Desigualdade econômica: as desigualdades de renda e de riqueza têm aumentado em muitos países, com uma concentração crescente de recursos nas mãos de poucos. Isso pode levar a tensões sociais, falta de oportunidades para os menos favorecidos e instabilidade econômica. A redução da desigualdade e a promoção da mobilidade social são desafios cruciais na economia global.

Avalie: como as desigualdades de renda e/ou a concentração de renda, ou mesmo o empobrecimento de camadas da população, têm afetado ou podem afetar a sua organização?

4. Avanços tecnológicos: para que a empresa não se torne insustentável, irrelevante, consiga aumento de rentabilidade e crescimento, não deverá simplesmente reagir às mudanças e sim analisar o ambiente em que está atuando para que possa garantir as melhores tomadas de decisões. As mudanças são constantes no ambiente e a rapidez com que o gestor age faz a diferença competitiva.

A tecnologia continua evoluindo rapidamente, e novas inovações estão constantemente surgindo em várias áreas, trazendo impactos significativos na sociedade e na economia.

Figura 1 – Exemplos dos avanços tecnológicos recentes

Internet das Coisas (IoT)	Energias Renováveis	Veículos Elétricos e Autônomos
<ul style="list-style-type: none">• A IoT se refere à conexão de dispositivos do cotidiano à internet, permitindo a troca de dados e controle remoto. Isso levou ao surgimento de casas inteligentes, cidades inteligentes, monitoramento de saúde, agricultura de precisão e gerenciamento eficiente de recursos.	<ul style="list-style-type: none">• Houve avanços significativos na área de energias renováveis, como a energia solar e eólica. Os painéis solares e turbinas eólicas estão se tornando mais eficientes e acessíveis, impulsionando a transição para fontes de energia mais limpas e sustentáveis.	<ul style="list-style-type: none">• Os veículos elétricos estão se tornando mais populares devido aos avanços nas baterias de íon-lítio. Além disso, os veículos autônomos estão sendo desenvolvidos e testados, com o objetivo de transformar a indústria automobilística e melhorar a segurança no trânsito.

Fonte: Magrani, 2018.

Avalie: como as novas tecnologias mudaram e mudarão o setor de atuação de sua organização?

Dica de filmes

- *A grande aposta* (2015): baseado em eventos reais, o filme retrata a crise financeira global de 2007-2008. Disponível em: <<https://www.adorocinema.com/filmes/filme-227900>>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- *The social network* (2010): o filme é baseado na história real da criação do Facebook por Mark Zuckerberg. Disponível em: <<https://www.adorocinema.com/filmes/filme-147912>>. Acesso em: 18 ago. 2023.

É importante ressaltar que as tendências que afetam uma organização podem variar de acordo com o setor, a localização geográfica e outros fatores

específicos do negócio. Portanto, é fundamental para as organizações realizar uma análise detalhada de seu ambiente operacional para identificar as tendências mais relevantes e desenvolver estratégias.

TEMA 3 – POSSÍVEIS RUPTURAS NO FUTURO DO SETOR

Conforme discutimos em etapa anterior, as rupturas podem vir de fatores imprevisíveis, também conhecidos como *cisnes negros*. Vamos agora compreender algumas rupturas que ocorreram ou estão ocorrendo em alguns setores da economia ou no comportamento da sociedade.

Para entender possíveis rupturas futuras no setor, nada melhor do que estudarmos alguns exemplos de organizações que passaram por esse processo:

- **Exemplo 1: cidade de Barcelona e as Olimpíadas de 1992**

As Olimpíadas de Barcelona em 1992 tiveram um impacto significativo na cidade e foram responsáveis por uma série de mudanças que moldaram seu desenvolvimento futuro. Algumas das principais transformações incluíram (Andrade; Ruschel, 2017; Santos, 2020):

- Renovação urbana: Barcelona passou por uma extensa renovação urbana em preparação para os Jogos Olímpicos. Áreas urbanas deterioradas foram revitalizadas, bairros foram reestruturados e o litoral da cidade foi transformado, criando a Vila Olímpica e o Port Olímpic.
- Infraestrutura: a cidade investiu pesadamente em infraestrutura para acomodar os Jogos Olímpicos. Novos espaços esportivos foram construídos, como o Estádio Olímpico, o Palau Sant Jordi e a Piscina Municipal de Montjuïc. Além disso, houve melhorias no transporte público, com a expansão do metrô e a construção de novas linhas.
- Desenvolvimento econômico: os Jogos Olímpicos impulsionaram o desenvolvimento econômico de Barcelona. A cidade atraiu investimentos estrangeiros e experimentou um aumento no turismo e na visibilidade internacional. Isso resultou em um impulso para setores como turismo, comércio e serviços, gerando empregos e crescimento econômico.
- Reabilitação de áreas industriais: os Jogos Olímpicos também incentivaram a reabilitação de áreas industriais abandonadas, transformando-as em espaços públicos e culturais. Um exemplo notável é o Parque Olímpico de

Montjuïc, que antes era uma antiga área industrial e foi convertido em um espaço verde e recreativo.

- Legado esportivo: após os Jogos Olímpicos, as instalações esportivas foram adaptadas para uso público e continuaram a ser utilizadas para eventos esportivos e atividades recreativas. Essas instalações se tornaram parte do legado duradouro dos Jogos e contribuíram para a promoção do esporte na cidade.
- Melhoria da imagem da cidade: as Olimpíadas de Barcelona tiveram um impacto positivo na imagem da cidade em nível global. Barcelona se estabeleceu como um destino turístico popular e uma cidade vibrante, conhecida por sua arquitetura modernista, vida cultural intensa e estilo de vida mediterrâneo.

Essas mudanças proporcionaram um impulso significativo para o desenvolvimento de Barcelona e ajudaram a estabelecer a cidade como um importante centro cultural, econômico e turístico (Andrade; Ruschel, 2017; Santos, 2020). Os efeitos positivos dos Jogos Olímpicos de 1992 ainda são visíveis na cidade até os dias atuais.

- **Exemplo 2: Primavera Árabe**

A Primavera Árabe foi um movimento de protesto e mudança social que ocorreu em vários países do Oriente Médio e do Norte da África entre 2010 e 2012 (Vieira, 2013; Simões, 2021). Esse período foi marcado por protestos em larga escala, agitação social e transformações políticas significativas em nações como Tunísia, Egito, Líbia, Síria e outros. A Primavera Árabe é considerada um caso de ruptura político-social, no qual as populações locais se mobilizaram contra os regimes autoritários, buscando democracia, liberdade e justiça social.

Antes da Primavera Árabe, muitos países da região eram governados por regimes autocráticos e corruptos, que restringiam os direitos políticos e civis de seus cidadãos. As populações enfrentavam altos níveis de desemprego, desigualdade socioeconômica, repressão e falta de liberdades fundamentais. Essas condições de insatisfação criaram um ambiente propício para a mobilização e protestos em massa (Vieira, 2013; Simões, 2021).

- Mudança e desafios: os protestos da Primavera Árabe foram desencadeados por fatores como altos índices de desemprego, corrupção, abuso de poder e restrições às liberdades civis. As manifestações

inicialmente visavam reivindicações específicas, como a redução do preço dos alimentos, mas rapidamente se transformaram em um movimento mais amplo pela mudança política e social. Os desafios enfrentados pelos manifestantes incluíam a repressão governamental, a violência e a necessidade de coordenar ações em um ambiente altamente incerto e volátil.

- Impacto e resultados: a Primavera Árabe teve um impacto significativo na região. Vários líderes autocráticos foram depostos, regimes políticos foram derrubados e reformas foram iniciadas em vários países. No entanto, a Primavera Árabe também trouxe consequências complexas, como conflitos armados prolongados, instabilidade política, deslocamento de pessoas e o surgimento de grupos extremistas.

A Primavera Árabe inspirou movimentos sociais e protestos em outras partes do mundo, demonstrando o poder da mobilização popular e da demanda por mudanças políticas e sociais. Embora nem todos os países tenham alcançado transições democráticas estáveis, a Primavera Árabe foi um momento de ruptura que desafiou o status quo e trouxe à tona questões importantes sobre governança, justiça social e participação cidadã (Vieira, 2013; Simões, 2021).

TEMA 4 – ANÁLISE FUTURA DO AMBIENTE DE ATUAÇÃO

Ao realizar uma análise futura do ambiente de atuação, é importante utilizar uma combinação de dados qualitativos e quantitativos, além de consultar especialistas e fontes confiáveis de informação. Essa análise ajuda a organização a antecipar as mudanças, reduzir as incertezas e a tomar decisões estratégicas embasadas para se adaptar e aproveitar as oportunidades emergentes no ambiente de negócios e mitigar as ameaças.

Aqui trazemos três importantes ferramentas para análise do ambiente futuro:

- Análise PESTEL: a análise PESTEL é uma estrutura que ajuda a identificar os fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais que podem influenciar a organização.



Fonte: Ahlfeldt, 2023.

Uma vez que cada um destes seis fatores pode afetar uma organização, a análise PESTEL examina as tendências e eventos em cada uma dessas áreas e como eles podem influenciar o ambiente de atuação.

Segundo Guo Chao e Nunes (2007), a Análise PESTEL serve como uma verdadeira fotografia panorâmica, que ajuda a empresa a avaliar e compreender seu ambiente externo; e acaba fornecendo uma visão genérica que necessita de melhor detalhamento para suas aplicações nas circunstâncias práticas que a empresa vai enfrentar. Esta análise contribuiu para que se desenvolva posteriormente a Análise SWOT.

Saiba mais

Procure aprofundar seus conhecimentos sobre a Análise PESTEL (ou somente PEST) em:

- <<https://www.youtube.com/watch?v=wbcLQne1AJg>>;
 - <<https://mereo.com/blog/analise-pestel>>;
 - <<https://rockcontent.com/br/blog/analise-pest>>.
- Análise SWOT: a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) é uma ferramenta que ajuda a identificar os pontos fortes e fracos internos de uma organização, bem como as oportunidades e ameaças externas. Essa análise fornece uma visão abrangente da posição atual da organização e ajuda a identificar os fatores-chave que podem afetar seu ambiente de atuação no futuro.

A análise SWOT funciona apenas como uma ferramenta organizacional, colocando as questões corretas acerca de fatores internos e externos; devendo,

no entanto, ser complementada com modelos e teorias que possam responder às questões colocadas pelo modelo acerca das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (Barney; Helsterly, 2007).

Quadro 1 – Matriz SWOT

ELEMENTOS DO AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Elementos internos (ativos, recursos, competências etc.) que podem alavancar as estratégias, contribuem para aproveitar as oportunidades e/ou defender a organização das ameaças.	Elementos internos (ativos, recursos, competências etc.) que estão abaixo dos padrões do setor e que podem trazer desafios competitivos para a organização, dificuldades para aproveitar as oportunidades e/ou defender a organização das ameaças.
ELEMENTOS DO AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Elementos externos oriundos da análise PESTEL e que podem proporcionar oportunidades / possibilidades para a organização. As oportunidades podem ser de: crescimento, melhoria da lucratividade, acesso a novos mercados, redução de custos, melhoria da eficiência, ganhos de qualidade entre outras.	Elementos externos oriundos da análise PESTEL e que podem proporcionar ameaças/ dificuldades/ problemas para a organização. As ameaças podem ser de: queda no volume de vendas, perda de lucratividade e/ou clientes, redução do tamanho do mercado, aumento de custos ou perda de eficiência, substituição de seus produtos ou serviços entre outras.

Fonte: Barney e Helsterly, 2007.

Saiba mais

Procure aprofundar seus conhecimentos sobre a Análise SWOT em:

- <<https://www.youtube.com/watch?v=bwo7IONcsyM>>;
- <<https://blog.contaazul.com/analise-swot>>;
- <<https://rockcontent.com/br/blog/como-fazer-uma-analise-swot>>.

- Cenários futuros: a abordagem de cenários futuros envolve a criação de diferentes cenários plausíveis para o futuro, considerando diferentes variáveis e tendências. Essa metodologia ajuda a explorar diversas possibilidades e entender como cada cenário pode afetar a organização e seu ambiente de atuação. A análise de cenários permite uma preparação mais efetiva para incertezas e mudanças futuras.

Essas ferramentas fornecem estruturas e abordagens para a análise futura do ambiente de atuação. No entanto, é importante adaptar as ferramentas à realidade específica da organização e considerar outras fontes de informação,

como pesquisas de mercado, dados econômicos, insights de especialistas e análise de concorrência, para obter uma visão abrangente do ambiente de atuação.

Saiba mais

Procure aprofundar seus conhecimentos sobre cenários futuros em:

- <<https://escoladesignthinking.echos.cc/blog/2021/03/cenarios-futuros-desvendando-o-possivel>>;
- <<https://ofuturodascoisas.com/tag/cenarios-futuros>>;
- <<https://www.mjvinnovation.com/pt-br/blog/future-studies-como-planejar-cenarios-futuros>>.

TEMA 5 – CASO DE MUDANÇA AMBIENTAL



Créditos: OleksandrShnuryk/Shutterstock.

- **Caso da empresa Patagonia (<<https://www.patagonia.com/home>>)**

Um caso interessante de mudança ambiental é o da empresa Patagonia. A Patagonia é uma marca de roupas outdoor e equipamentos esportivos que tem um forte compromisso com a sustentabilidade e a preservação do meio ambiente. Vamos analisar como a empresa implementou mudanças significativas em sua

abordagem de negócios para reduzir seu impacto ambiental e promover práticas mais sustentáveis.

Em nosso 50º ano, estamos olhando para frente, não para trás, pela vida na Terra. Juntos, podemos priorizar o propósito sobre o lucro e proteger este maravilhoso planeta, nosso único lar. (Patagonia, 2023a)

Assim, vamos explorar três das iniciativas da Patagonia:

Fornecimento Responsável	Economia Circular	Engajamento do Consumidor
<ul style="list-style-type: none">A empresa priorizou a utilização de materiais sustentáveis em seus produtos e estabeleceu parcerias com fornecedores comprometidos com práticas éticas e sustentáveis. Eles também trabalham para reduzir a pegada de carbono em toda a cadeia de suprimentos.	<ul style="list-style-type: none">A Patagonia implementou programas de reciclagem e reparo de produtos para prolongar sua vida útil e evitar o descarte prematuro. Eles também incentivam os consumidores a comprar de segunda mão e oferecem opções de troca e consignação para reduzir o desperdício.	<ul style="list-style-type: none">A empresa se envolve ativamente com seus clientes, incentivando-os a adotar estilos de vida mais sustentáveis e a se envolverem em questões ambientais. Eles promovem campanhas de conscientização e doação para apoiar projetos de conservação e justiça ambiental.

Fonte: Rock Content, 2019.

A Patagonia enfrentou diversos desafios ao implementar essas mudanças e lidou com resistências internas e externas. Também se observam benefícios econômicos e reputacionais resultantes dessas mudanças, além de como a empresa se diferencia no mercado por meio de suas práticas sustentáveis.

Quem financiamos?	
Apoiamos organizações que trabalham em questões nas áreas de terra, água, clima, comunidades e biodiversidade.	
Terra	Ecossistemas terrestres e uso da terra, agricultura sustentável e sistemas alimentares, extração mineral, florestas saudáveis, poluição, resíduos tóxicos e perigosos
Água	Ecossistemas de água doce/interiores, ecossistemas costeiros e marinhos, poluição, resíduos tóxicos e perigosos
Clima	Extração de energia, clima e atmosfera, energia renovável, transporte
Comunidades	Justiça ambiental, democracia civil, comunidades sustentáveis e populações/comunidades indígenas
Biodiversidade	Biodiversidade e preservação de espécies

Fonte: Patagonia, 2023b.

O caso da Patagonia oferece uma visão inspiradora de como uma empresa pode adotar uma abordagem mais sustentável, enfrentar os desafios ambientais

e obter sucesso tanto financeiro quanto em termos de reputação (Rock Content, 2019). Ele pode fornecer insights valiosos para outras organizações que desejam promover mudanças ambientais em suas operações e estratégias de negócios.

Saiba mais

- A grife americana Patagonia: campeões da reciclagem. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/agenda-verde/a-grife-americana-patagonia-campeoes-da-reciclagem>>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- Estudo de caso Patagonia: como a marca se tornou referência em cultura organizacional e sustentabilidade. Disponível em: <<https://g4educacao.com/portal/case-patagonia>>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- Patagonia. Disponível em: <<https://www.patagonia.com/home>>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- Case Patagonia: o paradoxo do marketing anticonsumo. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/case-patagonia>>. Acesso em: 18 ago. 2023.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. L. de; RUSCHEL, A. C. **Olímpiadas de 1992:** o legado para Barcelona/ES. In: SIMPÓSIO DE SUSTENTABILIDADE E CONTEMPORANEIDADE NAS CIÊNCIAS SOCIAIS, 5., 2017. Disponível em: <<https://www.fag.edu.br/upload/contemporaneidade/anais/594c069b8a22b.pdf>>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- BARNEY, J. B.; HELSTERLY, W. S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CERTO, S. C et al. **Administração estratégica:** planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHESBROUGH, H. **Open Innovation:** The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2006.
- CHRISTENSEN, C. M. **O dilema da inovação:** quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. Rio de Janeiro: M. Books, 2011.
- FECOMERCIOSP. **Globalização pode ampliar oportunidades para pequenas e médias empresas.** 7 nov. 2018. Disponível em: <<https://www.fecomercio.com.br/noticia/globalizacao-pode-ampliar-oportunidades-para-pequenas-e-medias-empresas>>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- FGV. **Brasil tem 424 milhões de dispositivos digitais em uso, revela a 31ª Pesquisa Anual do FGVCia.** 8 jun. 2020. Disponível em: <<https://portal.fgv.br/noticias/brasil-tem-424-milhoes-dispositivos-digitais-uso-revela-31a-pesquisa-anual-fgvcia>>. Acesso em: 18 ago. 2023.
- GRUBB, V. M. Conflito de gerações. **Conflito de gerações:** desafios e estratégias para gerenciar quatro gerações no ambiente de trabalho. São Paulo: Autêntica, 2018.
- GUO, C., NUNES, M. B. **Using PEST Analysis as a tool for refining and focusing Contexts for Information Systems.** In: EUROPEAN CONFERENCE ON RESEARCH METHODOLOGY OF BUSINESS AND MANAGEMENT STUDIES, 5., Lisbon, Portugal, p. 229-236, jul., 2007.
- MAGRANI, E. **A internet das coisas.** Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018.
- MINTZBERG, H. et al. **O processo da estratégia:** conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2005.

PATAGONIA. **Action Works.** Disponível em:
<https://www.patagonia.com/actionworks/about>. Acesso em: 18 ago. 2023.

_____. **Home page.** Disponível em: <https://www.patagonia.com/home>. Acesso em: 18 ago. 2023.

PORTER, M. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. São Paulo: Atlas, 2005.

RABELO, A. Transformação digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade. **Rock Content**, 11 mar. 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital>. Acesso em: 18 ago. 2023.

ROCKCONTENT. **Case Patagonia:** o paradoxo do marketing anticonsumo. 20 mar. 2019. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/case-patagonia>. Acesso em: 18 ago. 2023.

SANTOS, J. P. et al. O legado das olimpíadas de Barcelona/ES: do processo de revitalização ao título de cidade criativa. In: INTERPROGRAMAS SECOMUNICA, 3., 2020. **Anais...** Disponível em: <https://portalrevistas.ucb.br/index.php/AIS/article/view/11431>. Acesso em: 18 ago. 2023.

SIMÕES, R. O que foi e como terminou a Primavera Árabe? **BBC News Brasil**, 20 fev. 2021. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-55379502>. Acesso em: 18 ago. 2023.

VEJA Insights. **A nova face dos negócios:** o impacto do ESG no ambiente empresarial, no consumo e nas finanças. 19 abr. 2021. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/a-nova-face-dos-negocios-o-impacto-do-esg-no-ambiente-empresarial-no-consumo-e-nas-financas>. Acesso em: 18 ago. 2023.

VIEIRA, V. P. P. **O papel da comunicação digital na primavera árabe:** apropriação e mobilização social. In: CONGRESSO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM COMUNICAÇÃO POLÍTICA, 5., Curitiba, 2013. Disponível em: <http://www.compolitica.org/home/wp-content/uploads/2013/05/GT05-Comunicacao-e-sociedade-civil-VivianPatriciaPeronVieira.pdf>. Acesso em: 18 ago. 2023.