

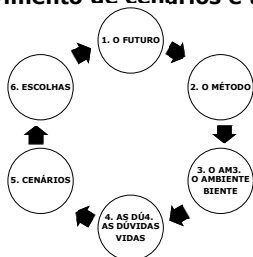
Aula 6

Desenvolvimento de Cenários e Tendências

Prof. Rony Ahlfeldt

Tomada de decisão

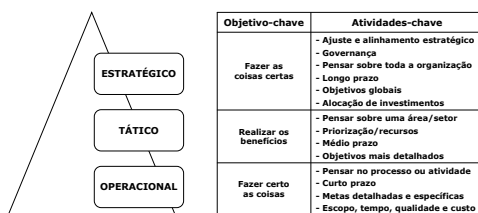
Desenvolvimento de cenários e tendências



Tomada de decisão

Jones e George (2008, p. 225)	"O processo pelo qual os agentes reagem a oportunidades e ameaças ao analisar opções e fazer determinações sobre objetivos organizacionais e modos de ação específicos"
Daft (2003, p. 372)	"O processo de identificação e solução de problemas"
Equipe Totvs (2020)	"[...] fazer uma escolha importante para trazer mais resultados e melhorar a performance da empresa. Essas ações podem desdobrar em consequências para o futuro, tanto do negócio quanto dos colaboradores e clientes."

Níveis do processo decisório



Fonte: Ernest & Young. Strategy deployment through portfolio management, 2012.

Porque as empresas erram

Agem por impulso	Novos mercados, mesmo que pareçam ser uma evolução natural do negócio, precisam ser avaliados com cautela
Subestimam a opinião pública	Consumidores, ONGs e formadores de opinião podem destruir a reputação dos melhores produtos
Superestimam o mercado	Tão importante quanto criar as inovações é saber se existe mercado para elas
Não têm plano B	Por melhor que um projeto pareça, é preciso pensar em alternativas para o caso de fracasso
Não pensam no longo prazo	O que é bom para a empresa hoje pode se tornar um problema no futuro
Seguem a manada	Correr atrás de uma tendência não é garantia de sucesso
Crescem a qualquer custo	Fusões ou aquisições entre empresas muito diferentes podem gerar fracassos

Fonte: Mano (2008)

Decisões em grupo

VANTAGENS

- Menor probabilidade de serem vítimas das tendências cognitivas e dos erros sistemáticos
- Permite processar mais informações - a racionalidade limitada dos indivíduos é atenuada
- Maior cooperação e menor resistência uma vez que mais pessoas foram envolvidas na decisão e não apenas na implementação

DESVANTAGENS POTENCIAIS

- Maior tempo para tomar as decisões
- CONSENSO DO GRUPO - padrão de decisão falho e tendencioso
- Pelo poder hierárquico
- Por pressões para o acordo e a harmonia dentro de um grupo
- Por assimetria de informação ou expertise

Fonte: Mano (2008)

7

Cenários e estratégias

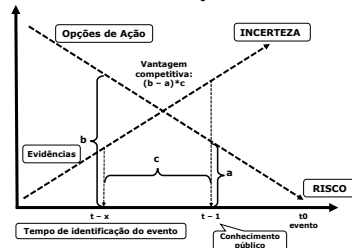
8

Cenários e estratégias

- A metodologia de cenários auxilia os líderes a planejar o futuro da organização. Ao trabalhar com múltiplos futuros e procurar tornar incertezas totais em incertezas parciais sobre o que pode vir a ocorrer, novas possibilidades estratégicas surgem

9

Decisões antecipam o futuro



10

Riscos e incertezas

- "Reduzir os riscos ligados à incerteza, por meio da escuta antecipada dos sinais fracos do ambiente socioeconômico [...]. É um processo que visa descobrir as forças que regem os negócios, reduzir o risco e conduzir o tomador de decisão a agir proativamente, bem como para proteger o conhecimento sensível produzido (Reis Neto et al., 2018)

11

Riscos e incertezas

- "As incertezas permeiam a estratégia, os processos, as atividades e as áreas de qualquer organização. É dever do gestor que, de forma proativa, antecipe-se às incertezas, estabelecendo um processo estruturado e robusto de gestão de riscos proporcionando garantia razoável de que os objetivos sejam alcançados" (ANEEL, 2018, p. 5)

12

Decisões e cenários

- 1. Selecionar de forma qualificada as informações**
- 2. Desenvolver a capacidade de perceber os sinais do ambiente**
- 3. Aplicar métodos mais robustos para compreender o futuro e como ele pode impactar nos negócios**

13

Decisões e cenários

- 4. Antecipar em muitos meses ou anos algumas decisões estratégicas sob grande incerteza**
- 5. Atuar com uma equipe multidisciplinar de áreas, como economia, estatística, cientistas de dados ou mesmo das ciências sociais**

14

Objetivos e resultados-chave (OKRs)

15

OKRs

- Durante o planejamento estratégico é necessário definir os objetivos estratégicos de longo prazo da organização e como serão acompanhados e mensurados
- Para isso, uma excelente ferramenta que vem sendo utilizada pelas organizações é trabalhar por "OKRs" (objetivos e resultados-chave)
- Intel, Google, Amazon, Netflix

16

OKRs

- "Construa uma cultura de foco em resultados, não em tarefas" (Castro, 2022)

17

Objetivos (O) & resultados-chave (KR)

- O: precisam ser audaciosos, inspiradores e difíceis de serem alcançados

18

Objetivos (O) & resultados-chave (KR)

- **KRs: ou métricas, precisam ser exponenciais e capazes de "mensurar em tempo real os resultados, criação de valor no presente, projeções para o futuro e serem preditivas"** (Herrero Filho, 2021, p. 26)
- Métricas devem tanto fornecer feedback (passado - o que aconteceu), quanto promover feedforward (futuro - o que impulsionará os resultados no futuro)

19

Objetivos (O)

- **Indicam a direção da forma mais clara possível de "o que" a organização deve alcançar**
- **Representam um resultado importante, mas ainda não atingido** (Herrero Filho, 2021; Matos, 2019)

20

Objetivos smart

- **Específicos (sem ambiguidade)**
- **Mensuráveis (qualitativa e quantitativamente aferidos)**
- **Realizáveis (possíveis de serem realizado)**
- **Relevantes (crie valor estratégico)**
- **Tempo determinado (prazo definido)**

21

Resultados-chave (KRs)

- **Quantificação (precisa conter números dos objetivos e indicação de métricas de acompanhamento)**
- **KRs vão além de indicadores básicos: devem indicar as métricas estratégicas e de resultados mais importantes para o negócio**

22

Resultados-chave (KRs)

- **KRs não devem medir esforço, apenas resultados**
- **KRs são basicamente metas que, em seu conjunto, cumprirão o objetivo estratégico (O)**
- **Não estabeleça muitos KRs - menos é mais**

23

Exemplos de OKRs

Objetivo #1: tornar-se autoridade no mercado	Objetivo #2: oferecer um suporte espetacular ao cliente	Objetivo #3: escalar consideravelmente as vendas
KR 1: ranquear em 1º lugar no Google para uma a palavra-chave específica KR 2: alcançar 10 mil inscritos no newsletter KR 3: formar 5 parcerias de comarketing bem-sucedidas KR 4: aumentar em 50% o número de clientes que conheceram a empresa através de canais digitais	KR 1: diminuir em 40% o número de pedidos de suporte usando autatendimento KR 2: manter a média do NPS acima de 50 KR 3: reduzir pela metade o tempo de resposta dos tickets em qualquer canal KR 4: manter a taxa de resolução, no mínimo, em 95%	KR 1: dobrar o número de leads gerados por mês KR 2: diminuir o ciclo de vendas em 20% KR 3: enviar 80% dos leads mais qualificados para o fundo do funil KR 4: aumentar as receitas em 25% com upsell e subprodutos

Fonte: Mano (2008)

24

Mapa estratégico com OKRs

Estratégia 1	Estratégia 2	Estratégia 3
Objetivo 1 (O)	Objetivo 2 (O)	Objetivo 3 (O)
Resultados-chave (KRs)	Resultados-chave (KRs)	Resultados-chave (KRs)
KR 1.1	KR 2.1	KR 3.1
KR 1.2	KR 2.2	KR 3.2
KR 1.3	KR 2.3	KR 3.3
Iniciativa ou projeto	Iniciativa ou projeto	Iniciativa ou projeto

Implicações

Implicações

- “A elaboração e uso de cenários é um fenômeno organizacional que pode ter implicações diretas no papel do estrategista, da estratégia e no desempenho da organização” (Reche et al., 2017)
- Ter a consciência de que cada escolha feita no presente terá desdobramentos e resultados no futuro

Implicações

BARREIRAS PARA TRABALHAR COM CENÁRIOS

- Cultura organizacional para estudos sobre o futuro
- Mindset para aceitar mudanças
- Medo do futuro e do mundo exterior (organização fica fechada em si mesma)

GRANDES DIFICULDADES PARA TRABALHAR COM CENÁRIOS

- Identificar as incertezas
- Reduzir a complexidade
- Respeitar a organicidade

Fonte: Reche et. al., 2017; Mortiz, 2004

Implicações

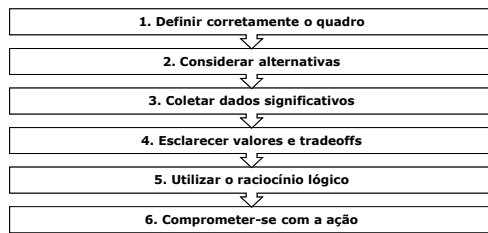
- Avaliar as vulnerabilidades e oportunidades de cada futuro e as decisões a serem tomadas para cada situação identificada (Mortiz, 2004)
- Uma alternativa também recomendada e que poderia oferecer menor risco seria criar uma estratégia “robusta” o suficiente para que, independentemente do cenário, os resultados sejam satisfatórios (Mortiz, 2004)

Estratégias especializadas x robustas



motorsports Photographer/shutterstock - Anton Tolmachov/adobe stock - bruno ismael Alves/adobe stock

Decisões e implicações



Fonte: SGO, 2023

31

Case sobre escolhas estratégicas

32

Caso Keurig

- Anos 1980: café ruim na empresa
- Anos 1990: John Sylvan e seu colega Peter Dragone criaram o sistema Keurig K-Cup
- Sistema permitia que cada dose de café fosse preparada somente no momento do consumo, mantendo o sabor e o aroma do café



ZikG/shutterstock

33

Caso Keurig: três caixas

- Caixa #1 – o presente para obter eficiência
- Caixa #2 – abrir mão de algumas práticas do passado
- Caixa #3 – criar o futuro por meio da inovação

34

Caso Keurig: três caixas

- Atua a partir da identificação de 'sinais fracos' que podem indicar mudanças no ambiente
- No caso da Keurig, o sinal fraco foi o sabor ruim do café em escritórios
- Insight – "não é possível que essa seja a única maneira de fazer isso" (Govindarajan, 2016, p. 31)

35

Caso Keurig: três caixas

- Novo contexto: acesso a melhores cafés e experiências
- "Como fazer uma xícara por vez, fresca, para consumo imediato, mesmo no escritório?"
- "Como replicar esta experiência em qualquer lugar?" (Govindarajan, 2016, p. 32).



eburid/adobe stock

36

Caso Keurig: escolhas estratégicas

- 1. Desenvolveram um produto com tecnologia e formato inovadores e que atendia às necessidades dos clientes**
- 2. Procuraram a Green Mountain Coffee Roasters (GMCR): investimento inicial e expertise em cafés premium**
- 3. Acordos com outros torrefadores de café**

37

Caso Keurig: escolhas estratégicas

- 4. Novos investidores**
- 5. Registraram patentes para barrar entrantes no mercado**
- 6. Fizeram um acordo comercial com a Dunkin'Donuts**

38

Caso Keurig: escolhas estratégicas

- **Definiram cinco especificações que garantissem a qualidade e o posicionamento de marca**
 - 1. Uma xícara de café perfeita por vez**
 - 2. Uma experiência premium em café**

39

Caso Keurig: escolhas estratégicas

- 3. Variedade de cafés para escolher**
- 4. Facilidade excepcional de uso**
- 5. Terceirizar atividades de uso intensivo de capital (fabricação das máquinas, por exemplo)**

40

Caso Keurig: reflexões

- a) Como ele pode ser aplicado em seus desafios profissionais?**
- b) Como ele poderá lhe ajudar a retomar o conteúdo deste módulo?**
- c) Que competências para a decisão estratégica prospectiva você precisará desenvolver?**
- d) Como ficar atento aos 'sinais fracos' do ambiente para identificar necessidades não satisfeitas**

41