

Aula 4

Desenvolvimento de cenários e tendências

Prof. Rony Ahlfeldt

Questão estratégica motivadora

Desenvolvimento de cenários e tendências

Questão estratégica motivadora

- **O que a organização (decisor) deseja saber sobre o futuro?**
- **Qual a pergunta sem resposta sobre o futuro?**
- **O que pode acontecer no futuro?**

Questão estratégica motivadora

- **Pode ser mais genérica: setor, indústria, país, região**
- **Ou mais específica: questões da própria empresa - internacionalizar? Adotar tecnologia? Alterar modelo de negócios? Novo mercado? Novos consumidores?**
- **Grandes incertezas: ambientais, energéticas, criminalidade, geopolítica, pandemias etc.**

Questão estratégica motivadora

Exemplo	INDÚSTRIA SIDERÚRGICA EUROPEIA <ul style="list-style-type: none"> • Enormes pressões para fabricar aço de forma muito mais sustentável • Setor produz aproximadamente 5% das emissões europeias de CO₂ • Planos atuais para descarbonizar o setor são insuficientes • Aquém da meta para 2030: reduzir as emissões em 55% • Executivos devem avaliar o impacto dos desafios 	<ul style="list-style-type: none"> • O impacto pode vir do efeito da precificação do carbono ou do imposto de fronteira de carbono da UE sobre a competitividade da indústria • Precisão que os preços europeus do carbono chegarão a mais de 120 euros por tonelada de CO₂ até 2030 • O custo de fornecer aço europeu por meio da tecnologia existente aumentaria acentuadamente uma vez que as licenças de carbono livre fossem completamente eliminadas (Candelon et al., 2023)
----------------	--	--

Fatores-chave

Fatores-chave

- Que fatores direcionam os stakeholders do setor de atuação?

CLIENTES	CONCORRENTES	FORNECEDORES	MERCADO
• Quantidade, perfil, segmentação, taxa de crescimento, hábitos, demografia, renda, fidelidade etc.	• Quantidade, forças e fraquezas, modo de produção, produtos e serviços, modelo de negócios, política de preços, posicionamento estratégico, cultura, finançaria, capacidade de resposta, entre outras.	• Quantidade (avaliar poder de barganha ou dependência de poucos fornecedores); qualidade, a importância do seu fornecedor; investimentos em tecnologia; melhoria dos processos e produtos e serviços; disponibilidade dos fornecedores se concorrentes, entre outras.	• Taxa de crescimento; grau de atratividade (lucratividade); barreiras de entrada para novos concorrentes; investimentos em tecnologia; regulamentação; grau de maturidade (grande crescimento, estabilidade ou declínio).

Fatores-chave exemplos

- Indústria automobilística: estilo do veículo, economia de combustível, atendimento à legislação ambiental, rede de distribuição eficiente, controle sobre custos de produção
- Indústria de informática: capacidade de inovação, qualidade nas vendas e na literatura do usuário, facilidade de utilização dos produtos
- Indústria alimentícia: eficácia na propaganda, eficácia na distribuição de produtos, capacidade de inovação dos produtos (...)

Fatores-chave

- Conjunto de "variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo" (Serra et al., 2014, p. 45)
- Áreas estratégicas para o negócio e que precisam receber muita atenção e investimento, pois têm impacto significativo sobre os resultados e a competitividade da empresa

Fatores-chave

- Como determinar os fatores-chave (Serra et al., 2014)?
 - Mapeie os critérios que os clientes utilizam para escolher os produtos
 - Saiba quais devem ser os recursos e capacidades competitivas para seu negócio prosperar
 - Identifique como obter vantagem competitiva

- (...)
- Empresas de alta tecnologia: capacitação gerencial para atuar em ambientes competitivos, capacidade de inovação, marketing tecnológico, integração com a comunidade científica e tecnológica

Forças motrizes

Forças motrizes

- As forças motrizes “são elementos que mobilizam o enredo de um cenário” (Campos, 2016, p. 202)
- São aquelas capazes de influenciar os resultados dos setores, dos mercados ou das organizações
- Podem ser conhecidas ou incertas

Forças motrizes

- Tipos de forças motrizes:**

Macroambientais: Econômicas, sociais, políticas e tecnologias. Exemplos: tendências demográficas, tendências de crescimento econômico, tendências de mudanças regulatórias ou tendências de surgimento de novas tecnologias.	Microambientais: Tendências setoriais ou de mercado específicos. Exemplos: mudanças em comportamento de consumo de um determinado segmento de mercado; implantação de novas tecnologias de produção ou comercial; surgimento de novos modelos de negócios; ameaça de produtos ou produtos substitutos etc.
---	---

Forças motrizes

- Matriz de Risco (Probabilidade x Impacto)**

Probabilidade	Alta (provável)	Média	Alta	Alta
Média (possível)	Baixa	Média	Alta	
Baixa (remota)	Baixa	Baixa	Média	
	Baixo	Moderado	Alto	
				Impacto

Forças motrizes

- Após definir o risco de cada força motriz, identifique:
 - Certezas:** aquelas que são previsíveis
 - Incertezas:** aquelas que são quase impossíveis de prever
- As forças motrizes que geram incertezas são as que moldarão sua posterior análise de cenários

Forças motrizes

- Pratique**
 - Utilizando as análises PESTEL e SWOT, identifique as principais tendências do setor que você atua
 - Destas tendências, identifique aquelas que podem ser consideradas como Forças Motrizes (micro e macroambientais), ou seja, aquelas que impactam significativamente no setor ou moldam o setor (...)

12
22

- (...)
- **Após identificá-las, elabore uma matriz de risco e identifique a probabilidade e o impacto de cada força**
- **Para cada uma das forças de risco alto e médio, crie estratégias**

13
23

Condicionantes do futuro

14
24

Condicionantes do futuro

- São os eventos futuros que direcionarão a construção da lógica dos cenários e a hierarquização das incertezas críticas do futuro em análise (Araújo et al., 2018)
- Os condicionantes, que “de fato, influenciam fortemente o futuro são precisamente aqueles que traduzem ou interferem nas variáveis mais importantes” (Buarque, 2003), do setor ou negócio em análise

15
25

Condicionantes do futuro

- Incertezas críticas
- São os condicionantes que apresentam maiores incertezas
- Serão utilizadas para delimitar os desafios e horizontes do planejamento por cenários

21
31

Condicionantes do futuro

- Como podemos identificar os condicionantes do futuro?

1º ESTABELECER A QUESTÃO MOTIVADORA	2º IDENTIFICAR OS FATORES-CHAVE	3º COMPREENDER AS FORÇAS MOTRIZES
•O que a organização (decisor) deseja saber sobre o futuro?	•Mapa os critérios que os clientes utilizam para escolher os produtos.	•Forças macroambientais: tendências econômicas, sociais, políticas e tecnológicas.
•Qual a pergunta sem resposta sobre o futuro?	1.Sabendo quais devem ser os recursos e competências competitivas para seu negócio prosperar.	•Forças microambientais: tendências setoriais ou de mercado específicos.
•O que pode acontecer no futuro?	1.Identifique como obter vantagem competitiva.	Classificar as forças motrizes pelo risco (probabilidade x impacto).

22
32

Condicionantes do futuro

- Como podemos identificar os condicionantes do futuro?

Fatores conjunturais: formado por indicadores dos componentes sociais, econômicos, políticos e tecnológicos.

Tendências consolidadas (o que é certo ou quase certo): diferentemente de apenas informar os indicadores, as tendências são os movimentos que devem ocorrer nestes indicadores no futuro.

Incertezas críticas: condicionantes do futuro com alto grau de incerteza, relevância e grande impacto sobre a questão-chave. São os elementos base para a construção dos cenários.

Case sobre questão foco e condicionantes



avni design / Shutterstock
Benny Marty / Shutterstock

Caso

- Fundada em 1997 como um serviço de locação de DVDs pelo correio
- Exemplo de empresa que causou uma ruptura significativa na indústria de entretenimento, especialmente no setor de distribuição de conteúdo audiovisual

Caso

- Entrada no mercado de streaming
- Desafiou o modelo tradicional de distribuição de conteúdo audiovisual
- Decisão provocou uma ruptura na indústria e mudou a forma como as pessoas consomem filmes e programas de TV (Moraes, 2019)
- Antes a indústria do entretenimento era dominada por estúdios de cinema, redes de televisão e locadoras de vídeo (...)



avni design / Shutterstock
Benny Marty / Shutterstock

(...)

- O modelo era baseado na distribuição física de DVDs e na transmissão linear de programas de TV

Caso

- Mudança estratégica
- 2007: lançou seu serviço de streaming
- Assinantes assistissem a filmes e programas de TV diretamente pela internet
- Eliminou a necessidade de distribuição física e ofereceu uma experiência mais conveniente e flexível para os espectadores (...)



avni design / Shutterstock
Benny Marty / Shutterstock

(...)

- Começou a investir na produção de conteúdo original, aumentando seu catálogo e atraindo mais assinantes (Moraes, 2007)

Caso

- Desafios
 - Transição para o streaming não foi fácil
 - A empresa enfrentou resistência dos estúdios de cinema e redes de televisão, que viam a empresa como uma ameaça ao seu modelo de negócio tradicional
 - A competição no mercado de streaming aumentou, com a entrada de concorrentes como Amazon Prime Video, Hulu e Disney+ (...)



avni design / Shutterstock
Benny Marty / Shutterstock

- (...)
- Mercado ficando saturado (Magaldi; Salibi Neto, 2020)

Caso

- Impacto e resultados
 - Estratégia de ruptura bem-sucedida
 - Tornou-se líder no mercado de streaming, com milhões de assinantes em todo o mundo
 - Mudou a forma como as pessoas consomem conteúdo audiovisual, popularizando o *binge-watching* (maratonar séries) e introduzindo o conceito de "streaming sob demanda" (Cannito; Takeda, 2016) (...)



avni design / Shutterstock
Benny Marty / Shutterstock

- (...)
- Influenciou a indústria ao investir em conteúdo original de alta qualidade, recebendo reconhecimento com indicações e prêmios em importantes premiações, como o Emmy e o Oscar

Pratique

- Coloque-se no ano de 2005 e procure identificar, olhando daquele ponto para o futuro, quais eram:
 - 1. A questão estratégica que poderia motivar a empresa no futuro
 - 2. Os fatores-chave segundo os quais os clientes passariam a se relacionar com empresas de vídeos/ filmes
 - 3. As forças motrizes, ou seja, as tendências que se apresentavam na época (...)

- (...)
- 4. Os condicionantes do futuro, ou seja, as principais incertezas críticas que teriam maior probabilidade de ocorrência e maior impacto sobre o setor

