

Aula 6

Desenvolvimento de Cenários e Tendências

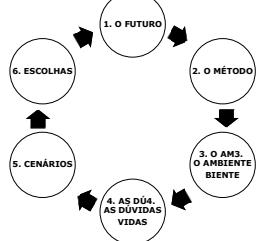
Prof. Rony Ahlfeldt

1

Tomada de decisão

2

Desenvolvimento de cenários e tendências



3

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."

4

Níveis do processo decisório



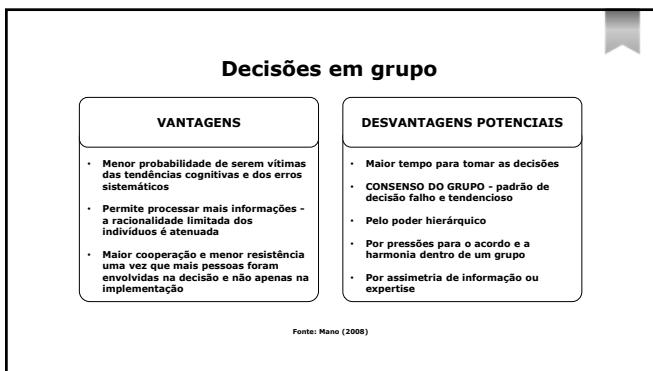
Fonte: Ernest & Young. Strategy deployment through portfolio management, 2012.

5

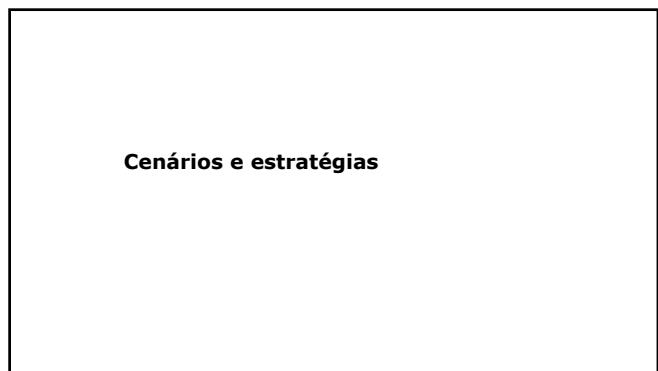
Porque as empresas erram

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

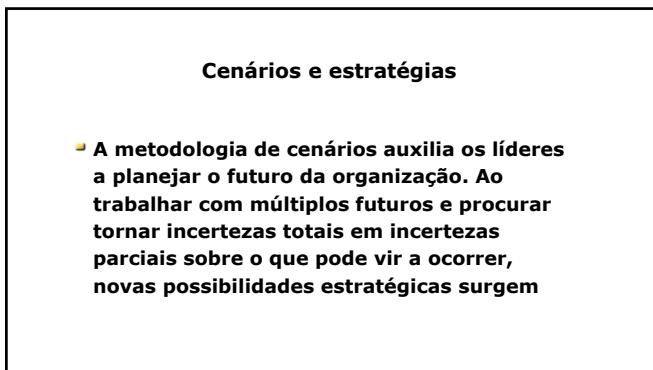
6



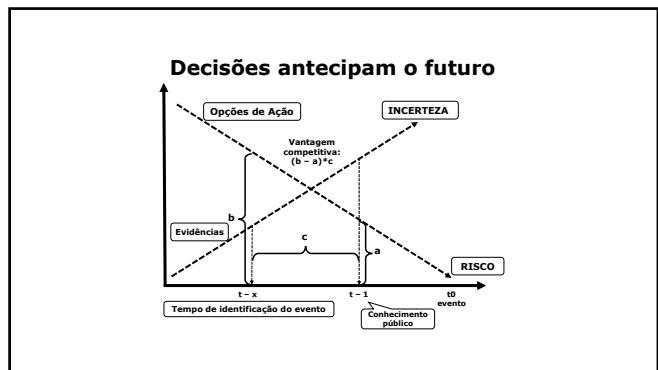
7



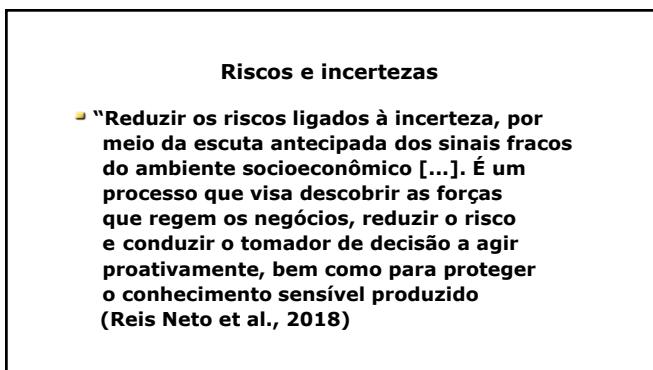
8



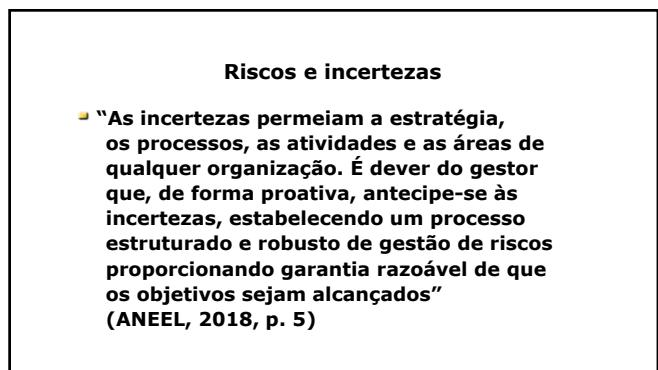
9



10



11



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**

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**

13

14

Objetivos e resultados-chave (OKRs)

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

15

16

OKRs

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

Objetivos (O) & resultados-chave (KR)

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

17

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)

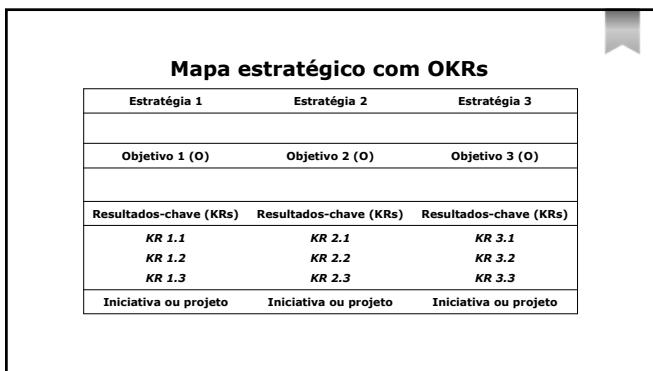
- KRs não devem medir esforço, apenas resultados
- KRs são basicamente metas que, em seu conjunto, cumprião o objetivo estratégico (O)
- Não estabeleça muitos KR - menos é mais

23

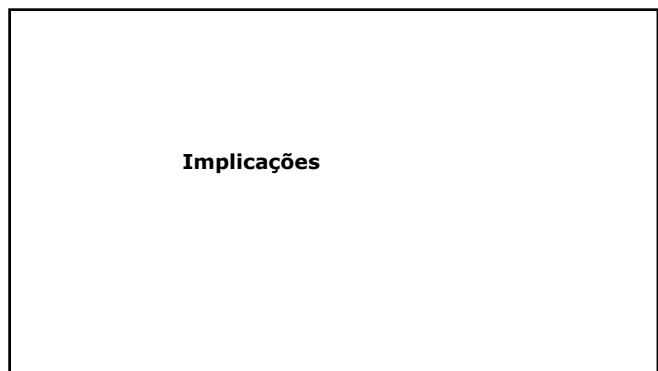
Exemplos de OKRs

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: firmar 5 parcerias de marketing com empresas credíveis KR 4: aumentar em 50% o número de clientes que conhecem a empresa através de canais digitais	KR 1: diminuir em 40% o número de pedidos de suporte usando autoatendimento 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 fúni KR 4: aumentar as receitas em 25% com upsell e subprodutos

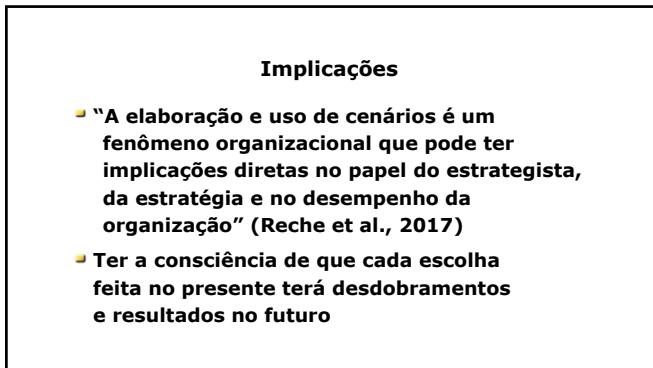
24



25



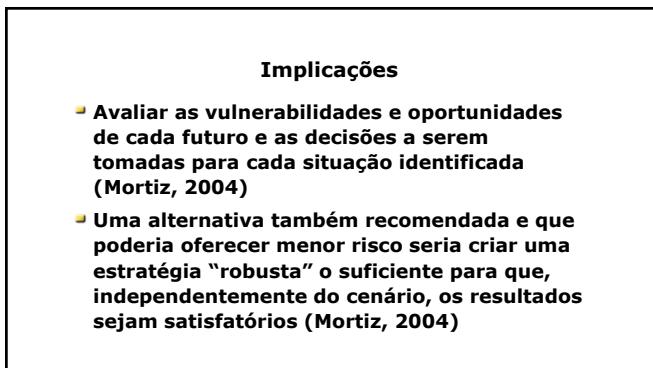
26



27



28



29



30

Decisões e implicações

1. Definir corretamente o quadro
2. Considerar alternativas
3. Coletar dados significativos
4. Esclarecer valores e tradeoffs
5. Utilizar o raciocínio lógico
6. Comprometer-se com a ação

Fonte: SDG, 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



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).



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 atendo aos 'sinais fracos' do ambiente para identificar necessidades não satisfeitas

41