

Aula 1

Desenvolvimento de Cenários e Tendências

Prof. Rony Ahlfeldt

1

Por que olhar para o futuro

2

Desenvolvimento de cenários e tendências



Fonte: Ahlfeldt, 2023

3

Por que olhar para o futuro

- “O problema com o futuro é que ele é diferente. Se você não for capaz de pensar de forma diferente, o futuro sempre chegará de surpresa” (Gary Hamel)

4

- Muitas mudanças ocorrerão ao longo do ciclo de vida de uma organização
 - Externas: ciclos econômicos; concorrência; novos mercados; mudanças tecnológicas, sociais e legais; eventos (pandemias, catástrofes naturais, guerras/conflitos) etc.
 - Internas: crescimento ou declínio; crises; investimentos; modelo de negócios; processos; escopo e escala; valores; societária; clientes; colaboradores; territorial etc.

5

“As empresas do futuro se preparam no presente” (Ralph Barcelos)

- O futuro começa no presente
- Preparação, investimento, decisões
- Planejamento

6

Porque olhar para o futuro

- A questão é: como preparar a organização para o futuro?
- Atenção às tendências e aos sinais de mudanças
- Adaptação, aprendizagem, velocidade, criatividade e flexibilidade
- Uso de métodos

7

- Avaliar possíveis tendências e mudanças e se antecipar
- Promover inovações antecipando o novo ambiente
- Tomar decisões pensando na saúde organizacional em longo prazo (rentabilidade, competitividade, perenidade e relevância) (Meirelles et al., 2000, p. 5)

8

Indicação de filmes



9

Tendências e temas portadores de futuro

10

Tendências

- Variáveis: alterações que afetam as organizações e podem apresentar tendências de comportamento
- O impacto depende do setor de atuação, de elementos internos, dos objetivos organizacionais, do porte e até mesmo do momento que vive a organização

11

- Políticas
- Econômicas
- Sociais
- Tecnológicas
- Legais/regulações
- Meio ambiente
- Geopolíticas

12

Temas portadores de futuro

- ▀ Relações de trabalho
- ▀ *Soft skills* e *hard skills*
- ▀ Saúde mental e bem-estar
- ▀ Práticas de ESG
- ▀ Gamificação
- ▀ Experiências

13

- ▀ Cadeias de produção
- ▀ Medicina e saúde
- ▀ Local e global
- ▀ Datatificação
 - “Todo líder de negócios deve se tornar alfabetizado em tecnologia” (Albert H. Segars)
 - Tecnologias: Big Data, inteligência artificial, IoT, *blockchain*, 5G, realidade aumentada

14

Rupturas

15

- ▀ O que pode ser completamente diferente no futuro?
- ▀ Que “sinais fracos” indicam essas mudanças?
- ▀ Qual o papel das novas tecnologias nessas mudanças?
- ▀ Rupturas são quebras de padrão! (Castro, 2017)

16

Exemplos de rupturas

- ▀ Grandes navegações > globalização
- ▀ Escambo > moeda > bancos > banco 24h > Internet Banking > *app* > *fintechs* > *bitcoin*
- ▀ Queda de impérios (holandês, britânico, EUA?)
- ▀ Queda do muro de Berlim (fim da Guerra Fria)
- ▀ Pandemias

17

Cisnes negros

- ▀ 1790, foi descoberta uma espécie de cisne negro
- ▀ Fatores imprevisíveis
 1. É extremamente raro ou tem apenas uma pequena probabilidade de ocorrer. Quando ocorre, causa grande surpresa (...)

18

(...)

2. Se acontecer, terá um impacto enorme, desproporcional
3. Após a ocorrência, as pessoas olham para trás e declaram que tudo fez sentido (Wade, 2013)

19

Exemplos de rupturas

- Telégrafo > telefone > fax > internet > iPhone e o ecossistema da Apple > 5G (IoT)
- Salas de cinema (tudo) > cinema (estúdios) > videocassete > locadoras > DVD > TV a cabo > YouTube > cinema 3D/Imax/Vip > *streaming* > Plus/Max/+

20

- Amazon, Google, Netflix, Spotify, Tesla, Alibaba e Shein
- Arte rupestre > papiros > papel > monges (Bíblia) > Gutenberg (imprensa) > enciclopédia > Google Search > ChatGPT

21

Indicação de filmes



22

**Um futuro baseado em dados
– o poder do Analytics**

23

O poder do Analytics

- 5.000.000.000.000.000.000
(5 quintilhões de *bytes* de dados estão sendo criados diariamente em todo o mundo) (Accenture-AWS, 2022)

24

Data driven = orientada a dados

- “O termo ‘orientado a dados’ significa que uma entidade é orientada a tomar decisões táticas e estratégicas com base em dados, em vez de instinto, opiniões pessoais, observações gerais ou pura esperança” (Data Science Academy, 2021)

25

Data driven

- “Os avanços tecnológicos em rápida aceleração, o valor reconhecido dos dados e o aumento do letramento em dados estão mudando o que significa ser ‘orientado por dados’” (McKinsey, 2022)
- Não se trata mais da capacidade de processar dados. *Data driven* são as capacidades de organizar, conectar, movimentar e monetizar dados (Pereira, 2022)

26

O poder do Analytics

- Converter dados em ativos que criam valor
- Consultoria McKinsey (2022): estima que até 2025 quase todos os aspectos do trabalho serão otimizados por dados

27

- Há correlação direta entre uma alta *performance* e o que chamamos de “empresa orientada por dados”, aquela que usa a nuvem como catalisadora para otimizar o valor dos dados, tratando-os como um ativo diferenciado pela sua integridade e qualidade (Accenture, 2019)

28

Data driven

- “Cada vez mais, as organizações contarão com plataformas em nuvem para acelerar sua transformação em uma empresa orientada por dados. Toda empresa deve agir rapidamente para avaliar seus recursos de análise de dados e elaborar um curso de transformação para uma empresa baseada em dados. Essa é uma parte essencial para acelerar a resposta aos clientes e às oportunidades de mercado, e se tornar mais ágil, considerando a rapidez da evolução da tecnologia e do mercado”

29

Escala de maturidade “Insight Driven Organization” (IDO)

1 CONSCIENTES
Conhecem *business analytics*, mas têm pouca ou nenhuma infraestrutura, nem uma estratégia definida.

2 LIMITADAS
Adotam o conceito, construindo capacidades e articulando iniciativas isoladas.

3 ASPIRANTES
Começam a estender *analytics* dos silos e projetos específicos para áreas centrais de decisão.

4 MADURAS
Generalizam o uso, aproveitando dados de diversas fontes para transformá-los em conteúdo útil e novas ideias.

5 AVANÇADAS
Dependem das análises para gerenciar desempenho, preservar e construir valor, além de criar novos produtos, enquanto acompanham as transformações tecnológicas.

Fonte: Deloitte, 2021.

30

Cultura *data driven*

1. Deve começar pelo topo da organização
2. Escolher muito bem as métricas (KPIs)
3. Os cientistas de dados não podem ficar separados do restante da organização
4. Corrija rapidamente problemas básicos de acesso a dados
5. Quantifique a incerteza

31

6. Faça provas de conceitos simples e robustas, não complique
 7. Especialize o treinamento na hora certa
 8. Automatize tarefas chatas dos funcionários, não apenas dos clientes
 9. Esteja disposto a negociar flexibilidade por consistência
 10. Adquirir o hábito de explicar escolhas analíticas
- (Waller, 2020)

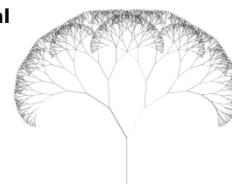
32

Case sobre o futuro

33

A organização do futuro é fractal

- Uma organização fractal é aquela que se atenta ao consumidor local e a micromercados, sem perder os benefícios da escala e da plataforma global do negócio (BCG, 2022)



Zita/Shutterstock

34

- Um fractal é um objeto que apresenta invariância na sua forma à medida que a escala, sob a qual o mesmo é analisado, é alterada, mantendo-se a sua estrutura idêntica à original (Miranda et al., 2008)
- Estrutura geométrica complexa cujas propriedades, em geral, se repetem em qualquer escala (Yogui, 2018)



Zita/Shutterstock

35

- Empresas globais – repensando suas estruturas e estratégias
 - De: competir por clientes, produtos e marcas globais, concentrando-se em escala e eficiência sob a direção de uma poderosa liderança central
 - Para: equipes no local que estão focadas em conquistar clientes locais, micromercados e fontes de lucro em rápido desenvolvimento (BCG, 2022)

36

O cenário competitivo mudou

Antigo campo de jogo Organização orientada pela escala	Novo campo de jogo Organização fractal
<ul style="list-style-type: none"> Projetadas para lucrar em cadeias globais (clientes com produtos e marcas) Explorar a vantagem de escala no "core" do negócio Liderada por um poder centralizado 	<ul style="list-style-type: none"> Projetadas para lucrar em cadeias locais (consumidores locais micromercados e cadeias de rápido desenvolvimento) Explorar vantagem fractal de velocidade, inovação e capacidade de resposta no "limite" Liderada por times fractais descentralizados

Fonte: BCG, 2022.

37

- A fragmentação tem sido guiada por três forças poderosas (remodelando o cenário competitivo)

1. A influência da geopolítica, particularmente a separação dos EUA e da China
2. O impacto da digitalização na cadeia de valor
3. O crescente número de inovadores de *deep tech* vencendo a corrida pelo desenvolvimento de produtos (BCG, 2022)

38

- Muitas organizações, incapazes de competir, estão reduzindo ativamente suas pegadas globais
- Ao mesmo tempo, uma lista crescente de empresas de subescala ou "desfavorecidas em escala" – *startups* inovadoras, empresas locais de consumo, gigantes digitais, mas ágeis, sem escala residual em um determinado setor – estão superando seus pares globais muito maiores, explorando uma nova fonte de força competitiva (BCG, 2022)

39

Continuum escala-fractal

Princípios do design organizacional	Desenhada para vantagens em escala	Desenhada para vantagem fractal
Papéis, responsabilidades, relações de reports	Foco em "caixas" em matriz hierárquica e rígida	Foco em interações fluidas (atravessando as "caixas")
Estrutura de ativos	Foco sobre os próprios ativos escaláveis, integrados e controlados de perto	Foco em redes de capacidades dinâmicas
Direitos de decisão	Centralizado no topo da hierarquia	Descentralizado na periferia
Informação, fluxos de comunicação	Em grande parte em dois sentidos (pra cima e pra baixo)	Multifluxo (a "democratização dos dados")
Controle da transações	Controle contratual	Incorporação da confiança digital (confiança sistêmica)

Fonte: BCG, 2022.

40



Tawab Dauni/Shutterstock - ymgerman/Shutterstock - Marlon Trottmann/Shutterstock - Anang Selamat/Shutterstock

41