

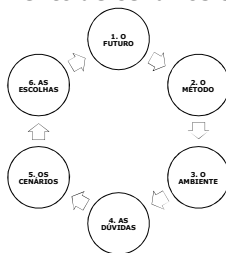
## Aula 4

### 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 | <b>INDÚSTRIA SIDERÚRGICA EUROPEIA</b>   |   |
|         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Enormes pressões para fabricar aço de forma muito mais sustentável</li><li>• Setor produz aproximadamente 5% das emissões europeias de CO2</li><li>• Planos atuais para descarbonizar o setor são insuficientes</li><li>• Aquém da meta para 2030: reduzir as emissões em 55%</li><li>• Executivos devem avaliar o impacto dos desafios</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• O impacto pode vir do efeito da precificação do carbono ou do imposto de fronteira de carbono da UE sobre a competitividade da indústria</li><li>• Precisão que os preços europeus do carbono chegarão a mais de 120 euros por tonelada de CO2 até 2030</li><li>• 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)</li></ul> |

## Fatores-chave

## 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

- 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 atuação, produtos e serviços, modelo de negócios, política de preços, posicionamento estratégico, condição financeira, capacidade de resposta, entre outras. | • Quantidade (avaliar poder de barganha ou dependência de poucos fornecedores); qualidade, a importância do seu segmento para os fornecedores; investimentos em tecnologia e/ou melhoria dos processos e produtos e serviços; possibilidade dos fornecedores se tornarem seus 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

- 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

## 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 (...)

- (...)
- 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 (...)

- (...)
  - 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

## Condicionantes do futuro

## 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

## Condicionantes do futuro

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

## Condicionantes do futuro

- Como podemos identificar os condicionantes do futuro?

| 1º ESTABELECE A QUESTÃO MOTIVADORA                          | 2º IDENTIFICAR OS FATORES-CHAVE   | 3º COMPREENDER AS FORÇAS MOTRIZES  |
|---|---|--|
| •O que a organização (decisor) deseja saber sobre o futuro? | 1. Mapeie 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. Saiba quais devem ser os recursos e capacidades 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).               |

## 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 assistiram 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

