

# Encontro 07

Disciplina: Planejamento Estratégico de Marketing

**Unidade I:** Introdução ao Planejamento Estratégico

Prof.: Mario Filho

E-mail: [pro@mariofilho.com.br](mailto:pro@mariofilho.com.br)

Período: 4º. ADM

# 5. Análise, Construção e Apresentação de Cenários.



## 5.1. Análise de Cenários.



# Análise de Cenários

- O mercado é composto por consumidores e possíveis consumidores (*prospects*), num ambiente muito sensível às condições temporais de economia.
- Devido a esta complexidade de influenciadores e incertezas, é necessário que se criem e se analisem os diversos cenários e suas tendências.
- No contexto teatral, o cenógrafo é o técnico que vai pesquisar, criar e montar o cenário mais adequado para a ação desejada. Em marketing, esse cenário é montado por tudo que acontece no mercado. As empresas são atores que precisam conhecer muito bem esse cenário.

# Análise de Cenários

- Um planejamento estratégico deve conter uma boa análise de mercado, pois caso contrário, receberá muitos questionamentos quanto a sua viabilidade e poderá NÃO ser aprovado.
- Quanto menor for a quantidade de questionamentos aos objetivos e aos aspectos estratégicos, mais confortável se sentirá para apresentar e defender o seu planejamento.

# Utilidade da Análise de Cenários

- Compreender os aspectos favoráveis e não-favoráveis à introdução ou manutenção de um produto ou serviço num determinado macroambiente.
- Efetuar o planejamento em bases de elevada realidade.
- Criar consciência empresarial sobre os aspectos macroambientais desfavoráveis, imutáveis, bem como sobre aqueles onde a empresa poderá atuar, modificando-os.

# Utilidade da Análise de Cenários

- Consolidar as oportunidades do planejamento, com base nas oportunidades presentes na macroambiência.
- Criar um alinhamento estratégico entre as macrotendências e o produto ou serviço em planejamento.
- Auxiliar nas definições de ações para o sucesso do planejamento.



# Peugeot: Relaxa e compra

Link do vídeo:

<http://www.youtube.com/watch?v=KIQI1dxv5mw>

# Utilidade da Análise de Cenários

## Exemplo Prático:

- Durante a apresentação de um novo produto, você fala sobre as características do produto, da concorrência e das oportunidades de mercado, afirmando que o lançamento será um sucesso...
- No meio da apresentação, um diretor pergunta “Mas este planejamento é para três anos, como você está supondo que o Brasil estará? Este preço está projetado com que inflação? Qual o nível de desemprego? A matéria prima continuará fácil de importar? E a cotação do dólar, vai continuar caindo como hoje?”

# Utilidade da Análise de Cenários

## Exemplo Prático:

- Ou seja... Se tivesse falado sobre esses cenários e tendências projetadas logo no início da apresentação, passaria maior solidez no planejamento!
- Agora imagine que o produto seja um supérfluo (pouco importante) nestes dois cenários:
  1. Economia recessiva, desemprego, juros altos, pouco dinheiro na mão do consumidor.
  2. Pleno crescimento do emprego e do PIB (produto interno bruto).



# Retrospectiva da crise em 2008

Link do vídeo:

<http://www.youtube.com/watch?v=NYIkJQPMh4U>

# Dica:

- Quanto mais desfavoráveis são os cenários, mais valorizados ficam os profissionais com boa capacidade de realizar ótimos planejamentos.
- Não basta uma ótima percepção do produto; é preciso entendê-lo no seu macroambiente e em relação as principais tendências futuras.
- É preciso ver o futuro antes que ele chegue  
(Prahalad, 1997).

## 5.2. Construção de Cenários.



# Construção de Cenários

- Na definição de itens importantes para se estruturar o cenário, há variações de negócio para negócio. Alguns itens podem ser específicos para determinado negócio e isso terá que ser percebido. Todo cenário que não interferir no sucesso do seu produto deve ser dispensado.

# Construção de Cenários

- Para começar, pense MACRO! Ou seja, já de posse de resumos (revistas de negócios, jornais, estatísticas e publicações específicas), dos primeiros cenários que afetam seu negócio.
- Antes de escrever sobre cada um deles, use a seguinte técnica: pense sobre os aspectos macro mais relevantes. Vá fazendo suas anotações (muito resumidamente) sobre os tópicos apresentados no próximo slide...

# Tópicos para Análise de Cenários

- **Grandes turbulências:** mudanças fortes no governo, quedas de ministros, guerras, reformas e novas leis.
- **Grandes incertezas:** inflação, deflação, maior desemprego, queda ou aumento de consumo, aumento ou queda dos juros, greves, taxa do dólar.
- **Grandes ambiguidades:** desemprego alto e maior consumo devido a baixos juros na poupança ou estocagem por receio de inflação.

# Tópicos para Análise de Cenários

(continuação...)

- **Dados estatísticos ótimos:** são considerados ótimos devido à seriedade da fonte de informações.
- **Dados estatísticos questionáveis:** não utilizar para decisões no PEM devido a baixa credibilidade da fonte.
- **Grave elevação dos custos:** taxas de importação ou exportação, escassez por elevada demanda, difícil mão-de-obra.

# Tópicos para Análise de Cenários

(continuação...)

- **Grave escassez de matéria prima:** entressafra, falta da base por razões ecológicas ou de produção, importação restrita por lei.
- **Fortes intervenções do estado:** novas regras fiscais ou tributárias, proibição de venda ou produção.
- **Fortes intervenções sociais:** greves, pressões de grupos éticos, religiosos, sindicatos, de proteção ao meio ambiente.

# Tópicos para Análise de Cenários

(continuação...)

- **Graves deficiências tecnológicas:** Tecnologia ainda desconhecida, muito cara, ausente no Brasil, necessidade de contratar estrangeiros.
- **Fortes modificações no nível de consumo:** devido a modismo o consumo cairá ou aumentará. O consumo será indispensável ou quase inexistente.



# Análise econômica 2011-2014

# Dicas:

- Nesta fase do trabalho de planejamento é sempre bom trocar ideias, ouvir pessoas que você respeita e que possam aprimorar suas avaliações.
- Quando as suas avaliações estiverem concluídas, ainda como anotações e rascunho, você terá conseguido uma primeira visão do macroambiente e estará pronto para iniciar a análise de cenários que constará na sua apresentação formal e final.

## 5.3. Apresentação de Cenários.



# Apresentação de Cenários

- Se você já tem uma ótima definição dos macrocenários que influem diretamente no seu negócio e já reuniu informações objetivas e atualizadas sobre esses cenários, é o momento de começar a preparar a análise final.
- É preciso escrever pouco e convencer!
- Não enrole, falando coisas que todos já sabem, pode parecer que você está subestimando os avaliadores do planejamento.

# Apresentação de Cenários

- Descreva os macrocenários em uma ou duas páginas, no máximo.
- Na tabela do próximo temos uma espécie de roteiro que nos auxilia na apresentação de um cenário...

# Cenários mais usados

Elemento ambiental	Características e eventos relevantes	Tendências e projeções	Possíveis conseqüências para o produto
Economia			
Legislação			
Tecnologia			
Sociocultura			
Político-ideológico			
Importação			
Exportação			
Globalização			
Rejeição na população			
Ecologia			
Consumo e moda			
Tributos			

Fonte: Adaptado de Mattar (1999:106).

# Exemplo de preenchimento

Elemento ambiental	Características e eventos relevantes	Tendências e projeções	Possíveis conseqüências para o produto
Economia	Forte queda do dólar Inflação em ligeira queda Juros altos	Dólar estável em R\$3,00 Inflação estável Redução de juros	Bom momento para importação de matérias-primas Preço ótimo para lançamento



# Pequenas Empresas Grandes Negócios

Link do vídeo:

<http://www.youtube.com/watch?v=hEJHT3MSaQg>

# Próxima Encontro:

- **Data:** 22/02/2011 (amanhã)
- **Horário:** 19:00 (pontualmente)
- **Assunto:** Unidade II – Análise do Ambiente de Marketing.



*“O melhor profeta do mundo é o passado”.*

(Lord Byron)