



# PROATIVIDADE de MERCADO

A estratégia da antecipação

***Leonardo Araújo***

Professor e Pesquisador Associado à FDC

Palestrante em *Estratégia*, Marketing e *Inovação*

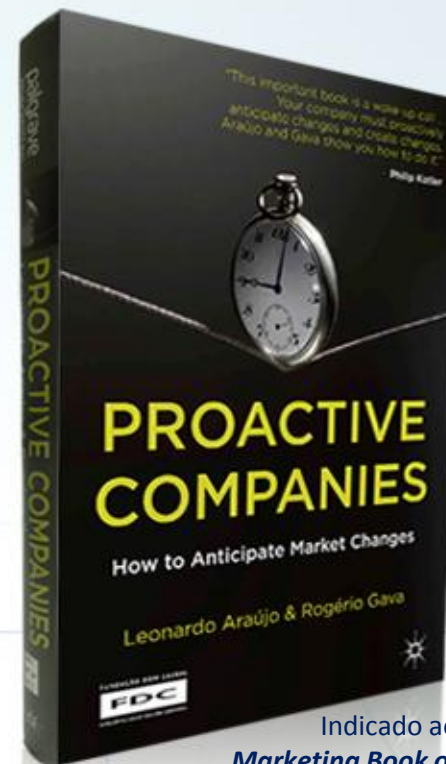
FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**FDC**

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

POR QUE, afinal, algumas  
empresas são  
**mais bem-sucedidas**  
que outras?

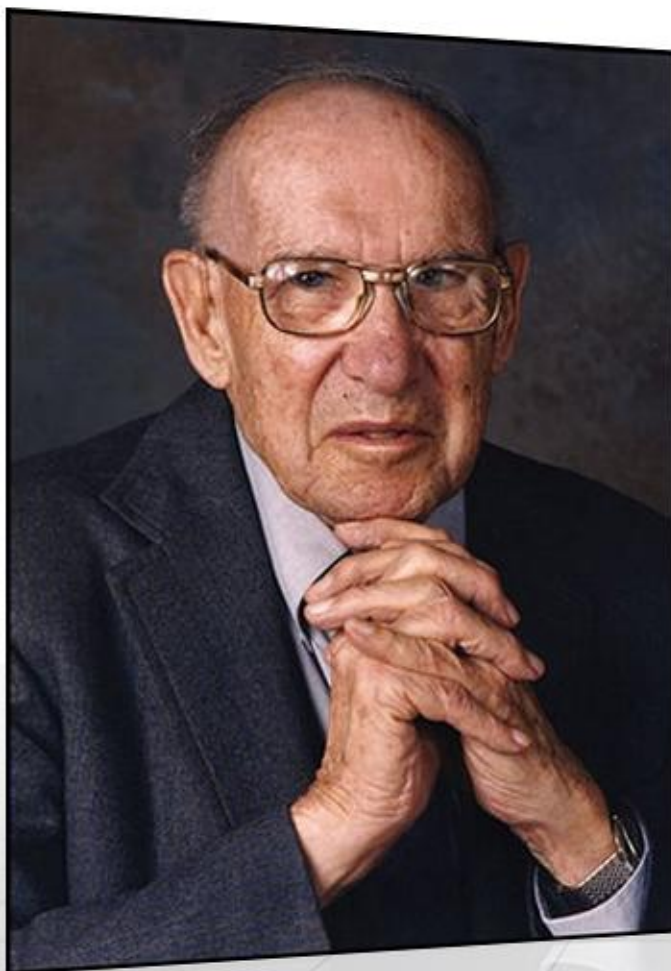




Indicado ao Prêmio  
*Marketing Book of the Year 2013*







***“Em gestão não há  
outra escolha senão  
antecipar o futuro.”***


Peter F. Drucker  
*A prática de administração (1954)*

O **Futuro** é algo  
a ser **construído**

PRESENTE

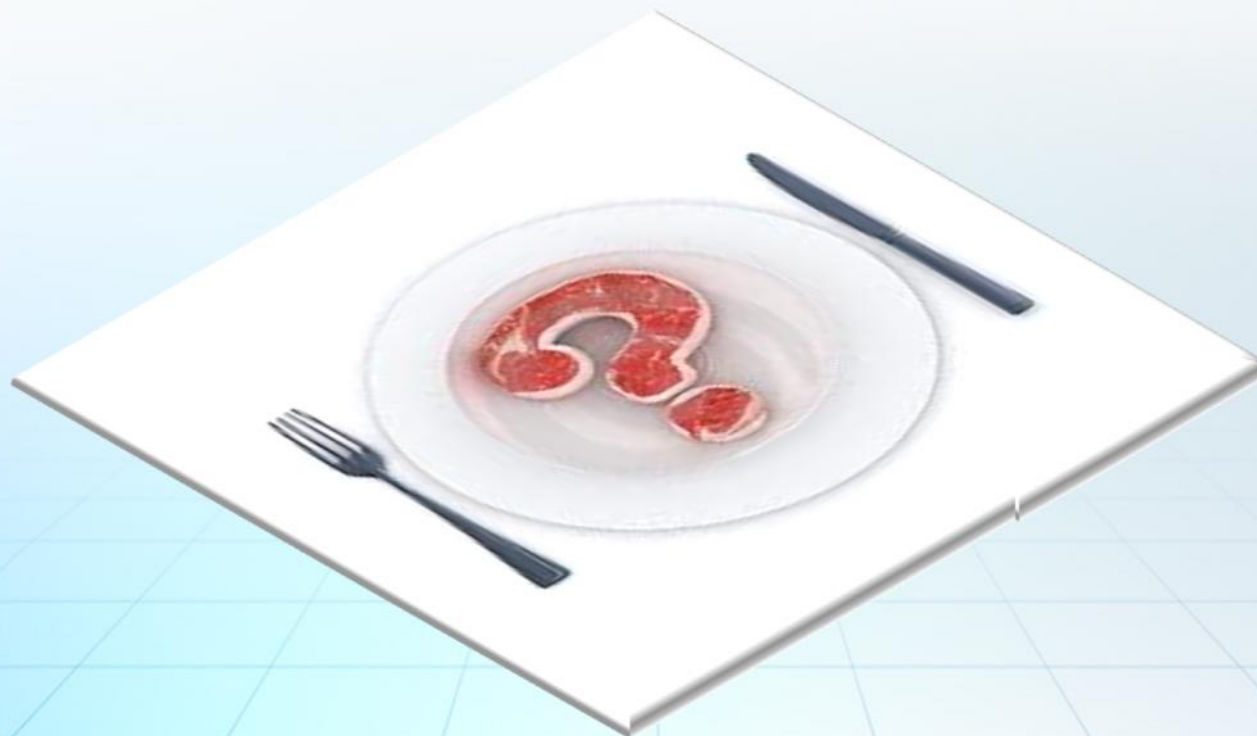
FUTURO





Nada se faz no **Futuro**

O futuro  
**Hoje**



Como **antecipar o futuro**  
no mercado de **refeições coletivas?**



# Como **ser proativo** nesse contexto?





- PIB de R\$5.4 Trilhões
- Consumo = 65% do PIB
- População de 207 milhões
- PEA de 144 milhões
- Classe C Dominante (111M)

Antecipando o futuro

O Brasil **2020**  
**já chegou!**

companies  
advantage  
future  
identify  
DataKey  
mega  
business  
change  
company  
example  
take  
social  
impact  
trends



# Envelhecimento da População

## Fatos Recentes

- 20 MM com mais de 60 anos
- Taxa de Natalidade: 1,5 filhos

## Cenário Futuro

- 2030: 40 MM com mais de 60 anos
- Taxa de Natalidade: 1,9 filhos





# Ascensão das Classes Sociais

## Fatos Recentes

- 29 MM ingressaram na Classe C entre 2003 e 2009
- Classe C : 50% da população



## Cenário Futuro

- 2020: Classe C representará 75%
- Classes D e E: apenas 10%

# Urbanização da População

## Fatos Recentes

- Quase 85% dos brasileiros já vivem em áreas urbanas

## Cenário Futuro

- 2050: apenas 3% viverão na área rural



# Novas Estruturas Familiares

## Fatos Recentes

- A célula familiar tradicional representa menos da metade (41%) dos domicílios
- 12% dos domicílios habitados por apenas uma pessoa
- 14% dos domicílios são de casais sem filhos



## Cenário Futuro

- Tendência de crescimento das famílias unipessoais, famílias estendidas e casais homossexuais
- Tendência de diminuição ainda maior da célula familiar tradicional



# Papel da Mulher

## Fatos Recentes

- Cerca de 40% das famílias tem como referência uma mulher
- Na Classe C 40% da renda já provém das mulheres
- Mulheres controlam cerca de 80% das despesas familiares



## Cenário Futuro

- Proporção de famílias chefiadas por mulheres continuará crescendo de forma marcante (cresceu mais do que 4 vezes nos últimos 10 anos)

# Questões Fundamentais



**O que é Proatividade de mercado?**

*(Entendendo a antecipação de mudanças)*



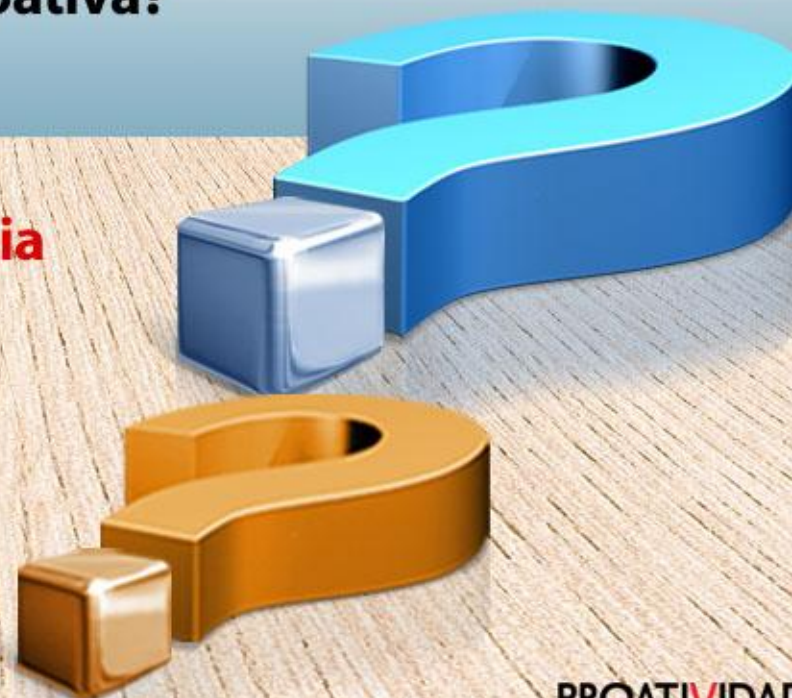
**Que Capacidades uma empresa precisa desenvolver para ser proativa?**

*(Desenvolvendo a gestão proativa)*



**Como construir a EPM – Estratégia Proativa de Mercado?**

*(Executando a ação proativa)*



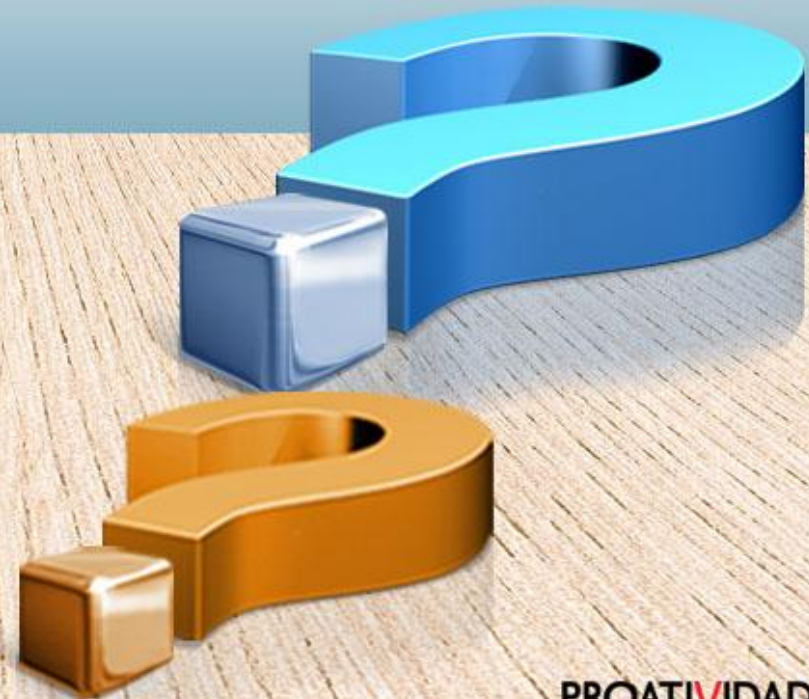


# Questões Fundamentais



## O que é **Proatividade de mercado?**

*(Entendendo a antecipação de mudanças)*





## ANTECIPAÇÃO: uma nova forma de competir

“ As empresas proativas entendem que as **regras do jogo competitivo não são fixas**, e, assim, podem ser mudadas por meio de uma **escolha estratégica**.



**Como minha  
empresa**

**se relaciona com  
o ambiente externo?**

*Dois casos, duas posturas distintas...*





“O **TOPO** É  
para poucos”

**AmBev**



Edição 1000 Especial  
Revista Exame - 21/09/2011

(Faturamento em milhões de reais<sup>(1)</sup>)



(1) Atualizado pelo IGP-DI

Fontes: Melhores e Maiores e balanços da Brinquedos Estrela



(Faturamento em milhões de reais<sup>(1)</sup>)



(1) Atualizado pelo IGP-DI  
Fonte: Melhores e Maiores

# Por que as empresas são reativas?

## As três fontes de Reatividade de Mercado





# Orientação para o Mercado:

## Tipos Genéricos de Empresas



# As quatro perguntas sobre a mudança



**ATIVADORAS**

O que queremos que aconteça?



**ATENTAS**

O que vai acontecer?



**AFLITAS**

O que aconteceu?



**AJUSTADAS**

O que está acontecendo?

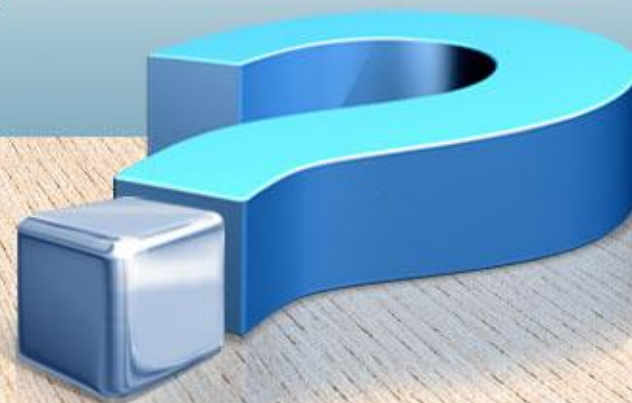


# Questões Fundamentais



Que **Capacidades** uma empresa precisa desenvolver para ser proativa?

*(Desenvolvendo a gestão proativa)*





# A proatividade **não se decreta!**

É preciso desenvolver  
**capacidades**





### Gestão do Comportamento Proativo

Capacidade de Liderar Proativamente

Capacidade de Identificar e Desenvolver Pessoas Proativas



### Gestão da Incerteza

Capacidade de Lidar com Risco

Capacidade de Lidar com o Erro

## Gestão da Proatividade



### Gestão da Inovação Proativa

Capacidade de Inovar Proativamente

Capacidade de Atuar de Forma Flexível



### Gestão do Futuro-Hoje

Capacidade de Visualizar Realidades Futuras

Capacidade de Gerenciar a Pressão do Curto Prazo

# Gestão do Comportamento Proativo





Empresas proativas  
são feitas **DE** e **POR**  
pessoas proativas



INSPIRAÇÃO

RECONHECIMENTO

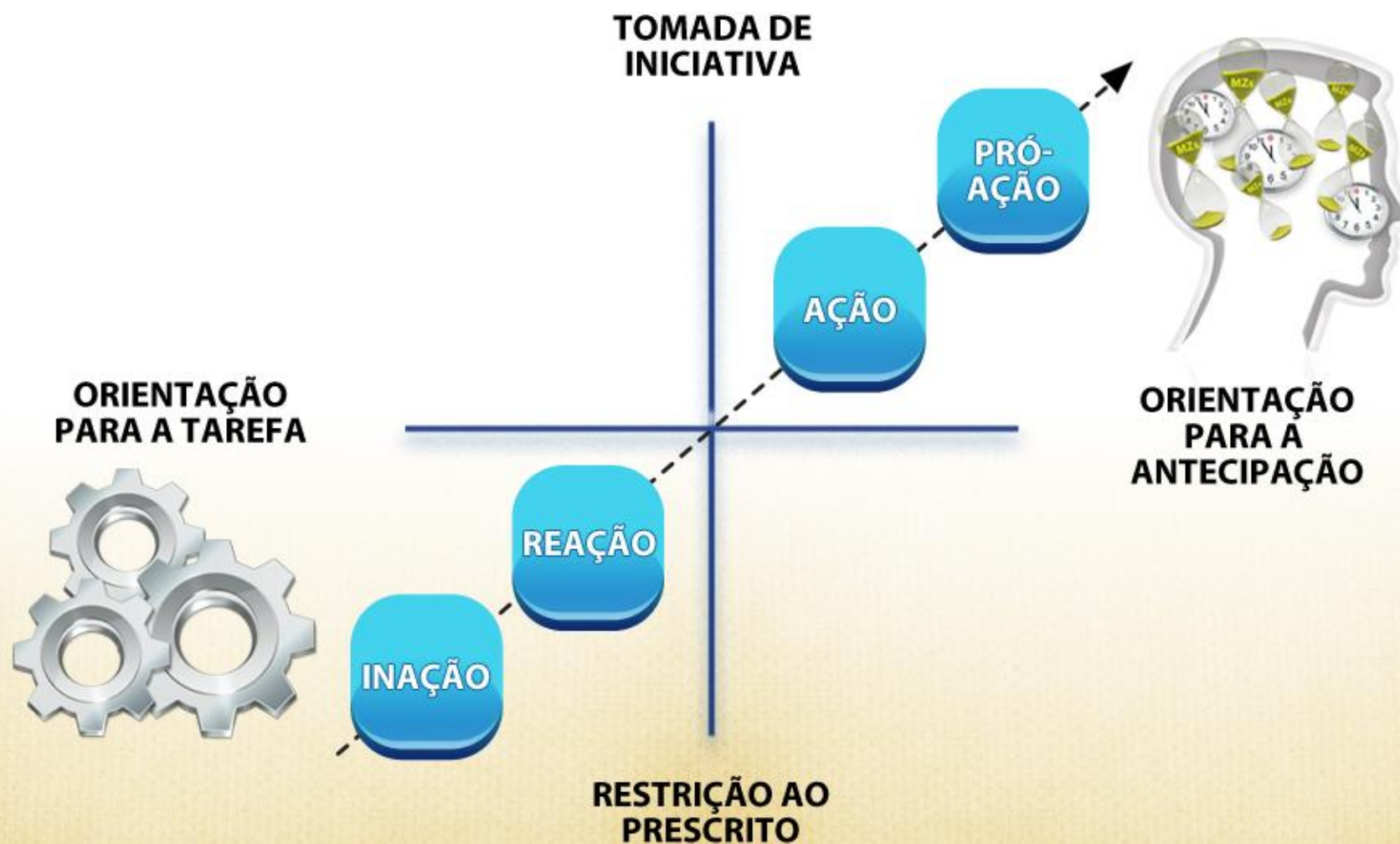


Capacidade de  
**Liderar**  
**proativamente**

ESTIMULAÇÃO

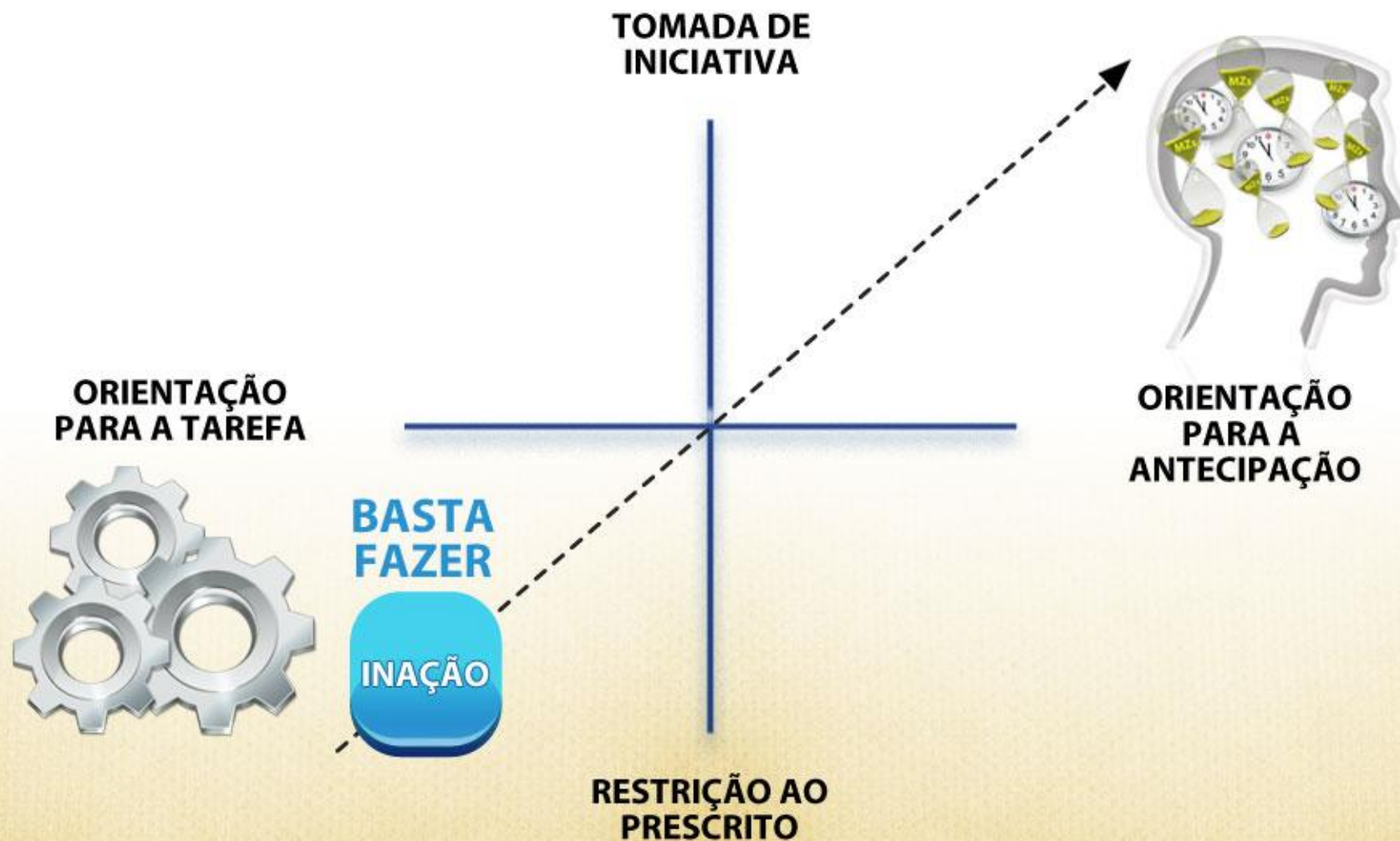
CARISMA

# O “modo proativo” de agir

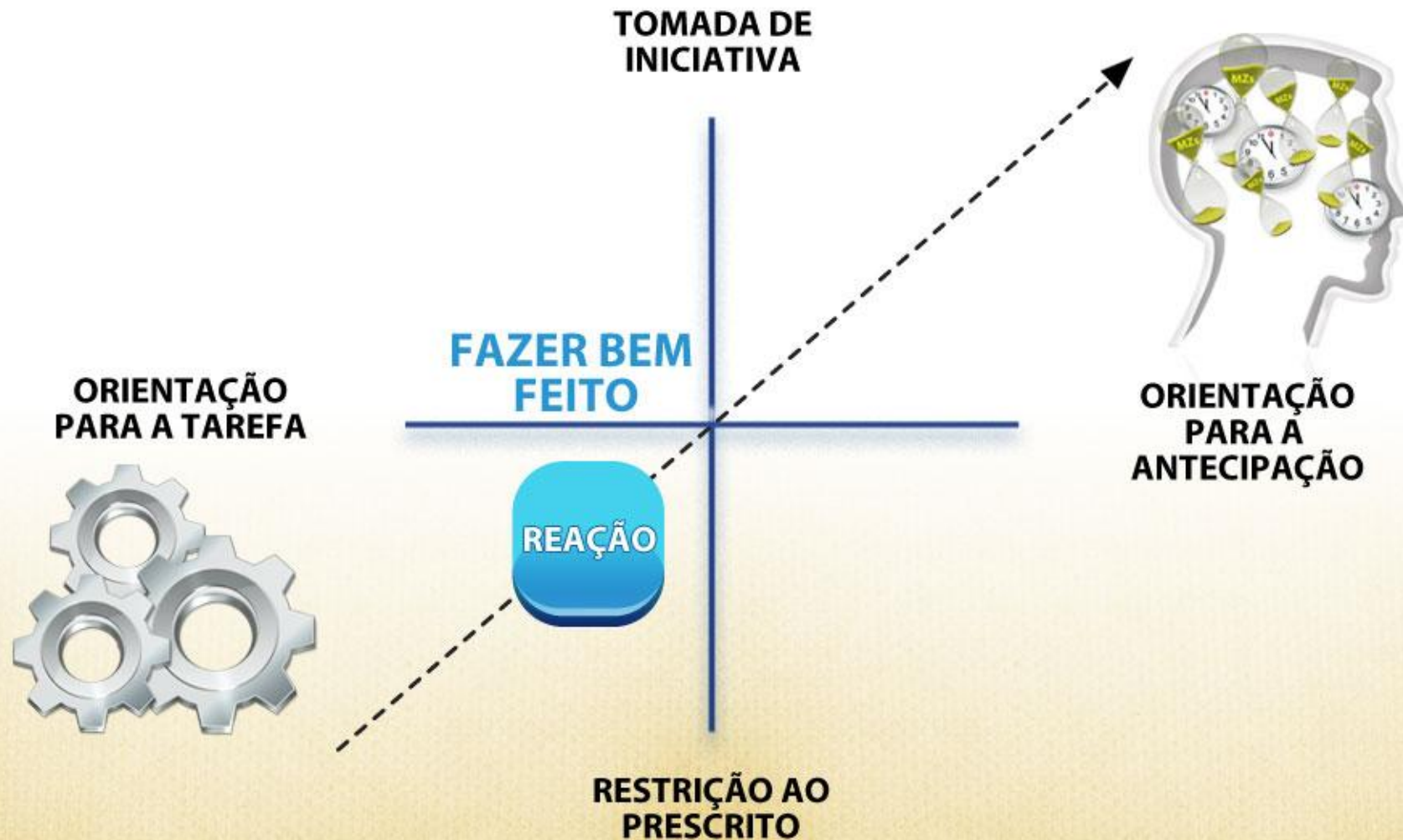




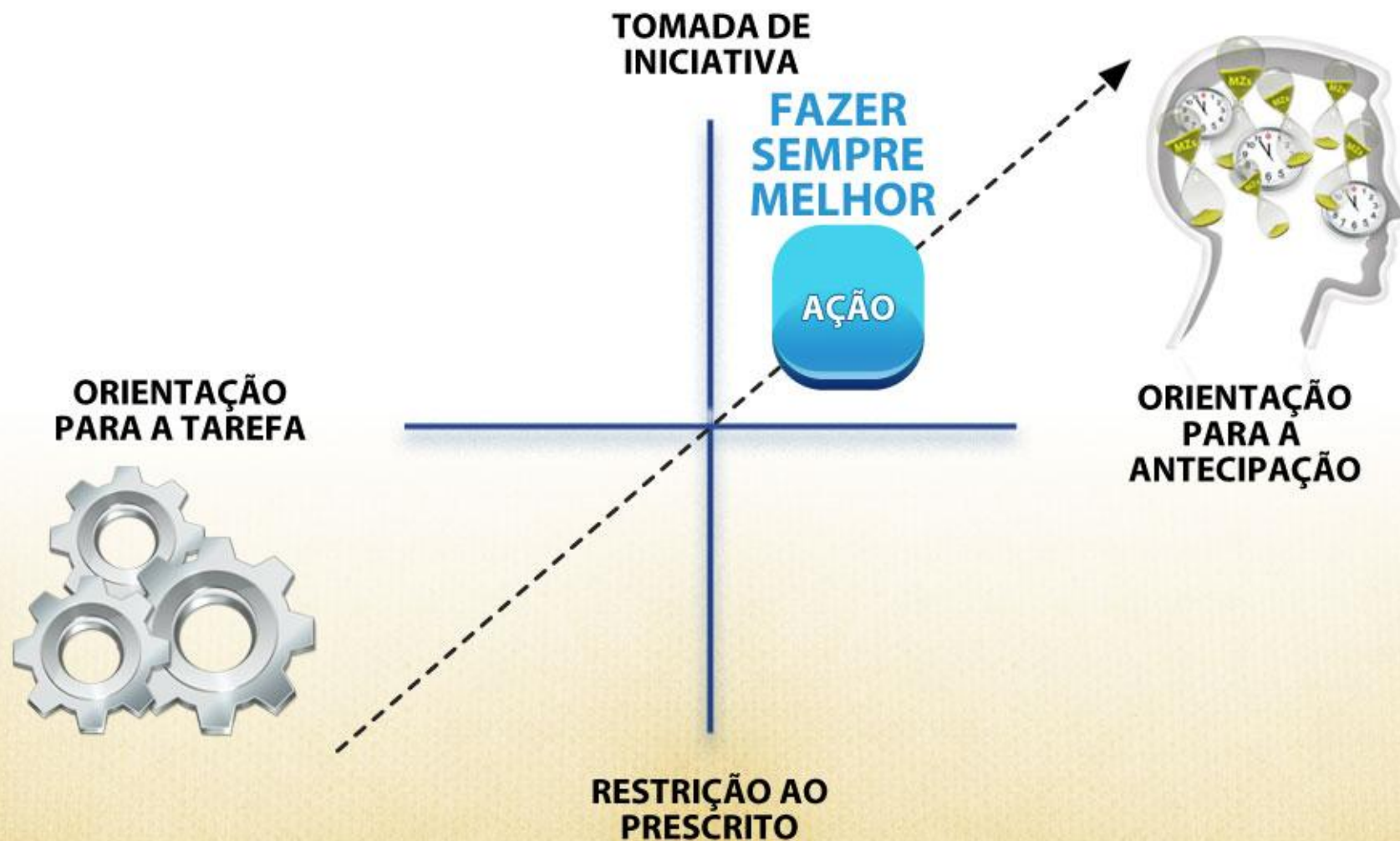
# O "modo proativo" de agir



# O "modo proativo" de agir

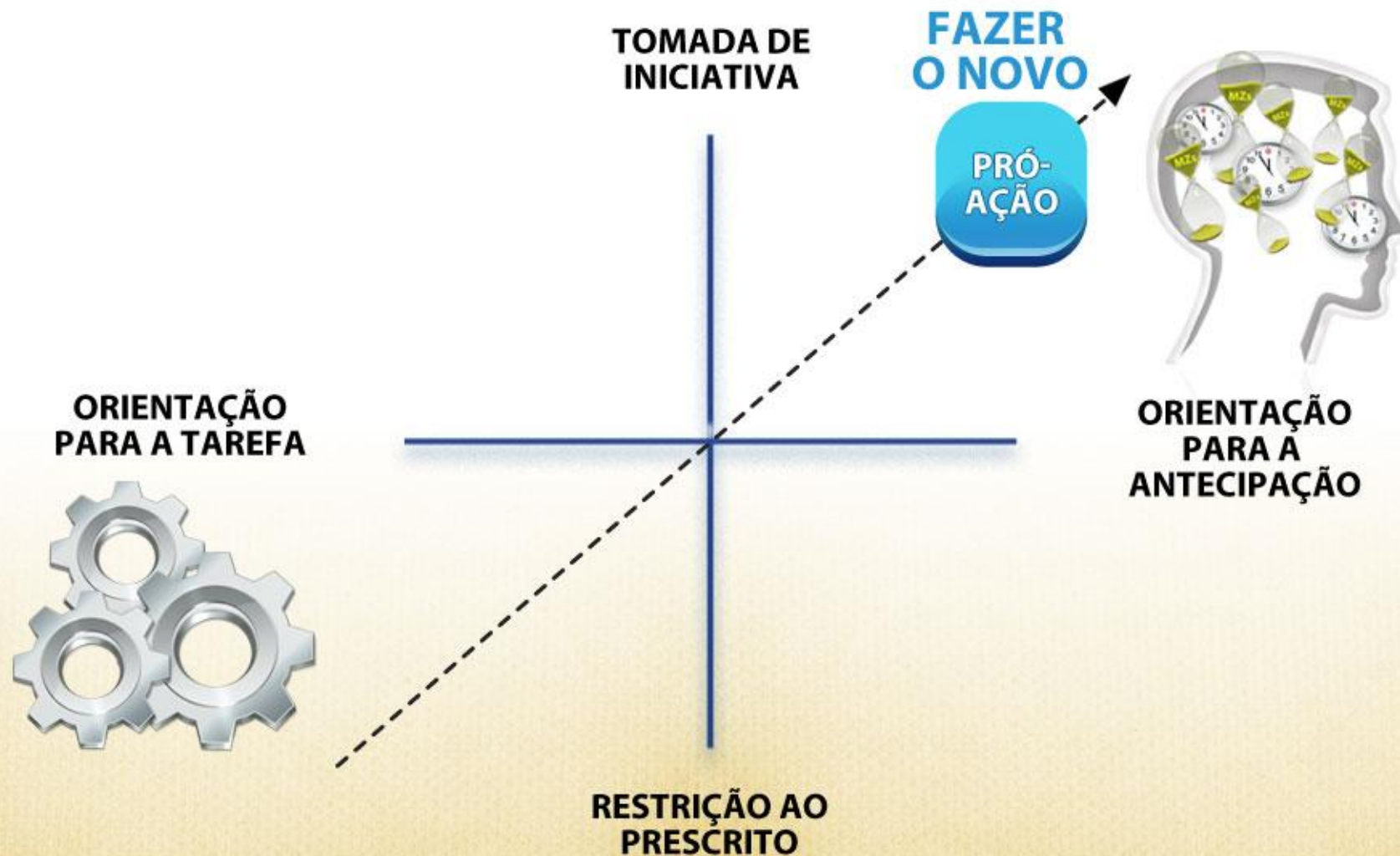


# O "modo proativo" de agir





# O "modo proativo" de agir



Capacidade de **identificar**  
e **desenvolver**  
pessoas **Proativas**







Fatores  
pessoais



O **comportamento  
proativo**  
no trabalho



Fatores  
ambientais



**Disposição para  
a proatividade**



# Gestão da **Incerteza**



# Capacidade de lidar com o **risco**



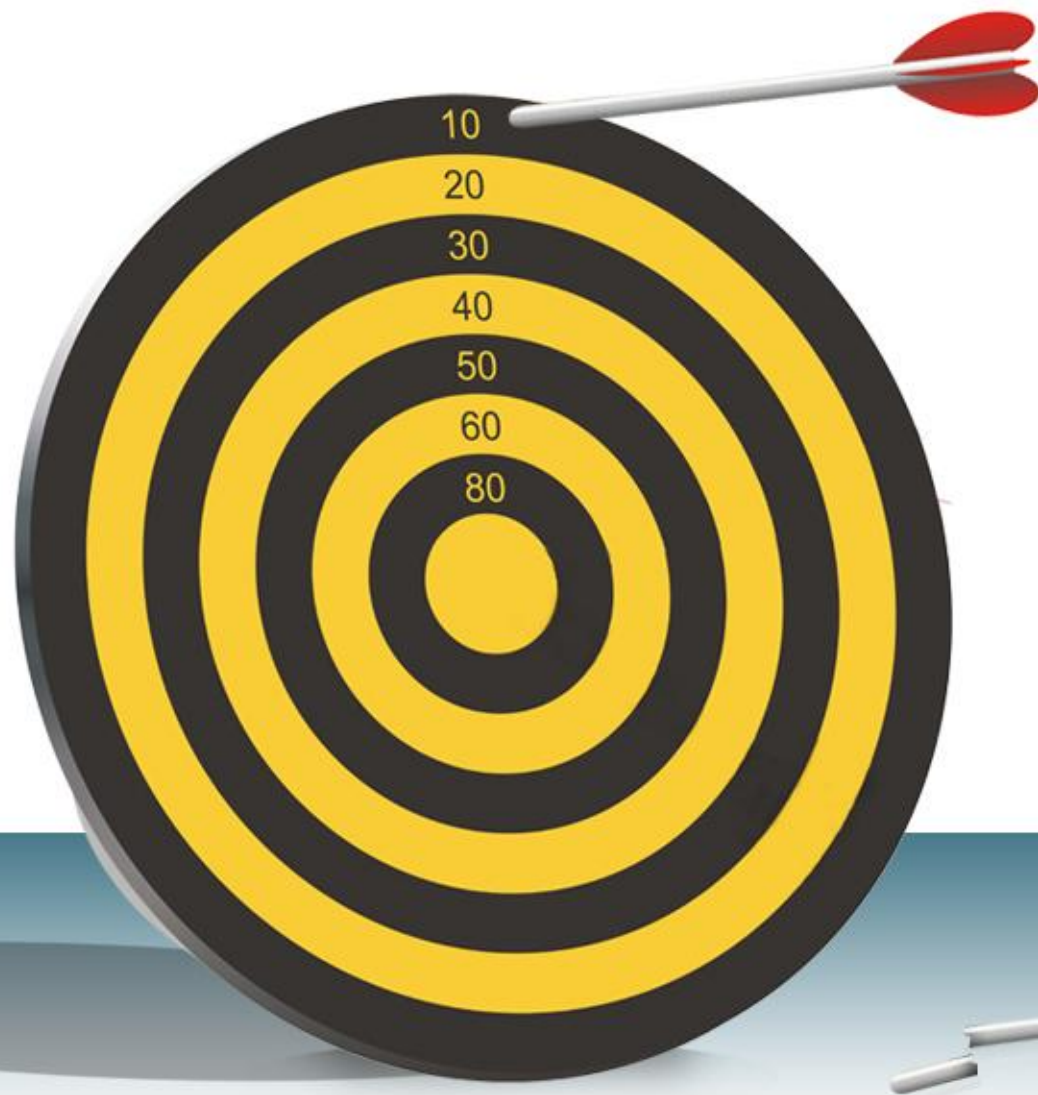
# Supere a falácia da **Segurança**



FINAL DOS ANOS 1990  
FORMATO MP3

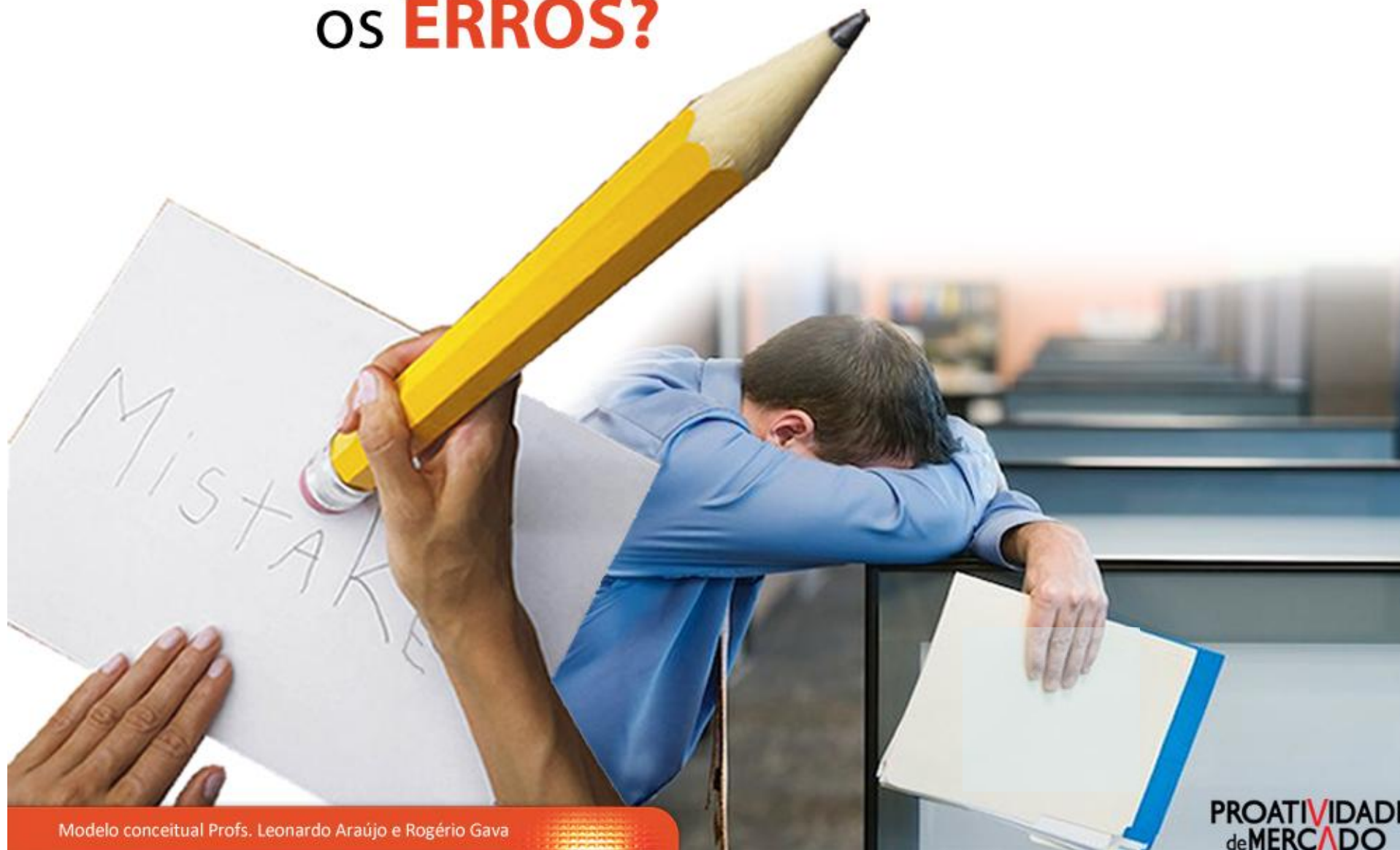




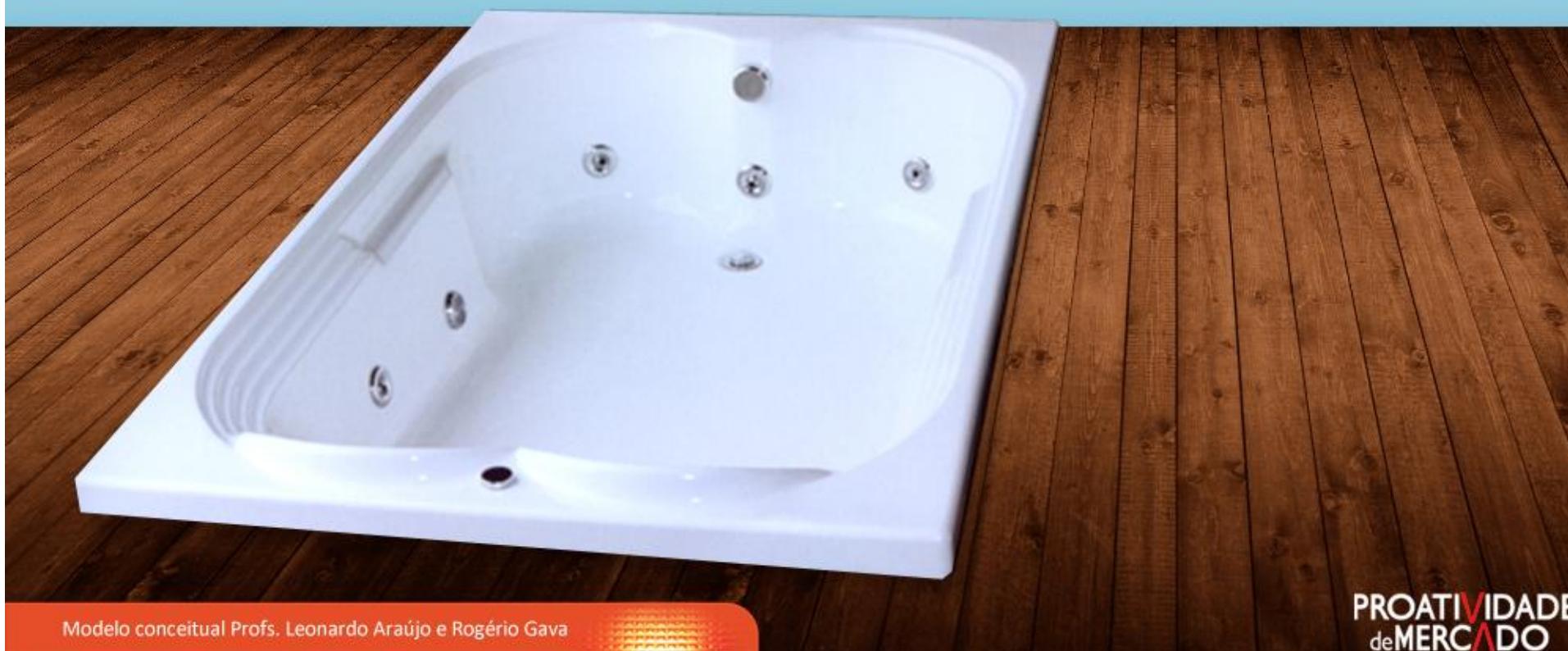


## Capacidade de lidar com o **erro**

# Como aprender com os **ERROS?**



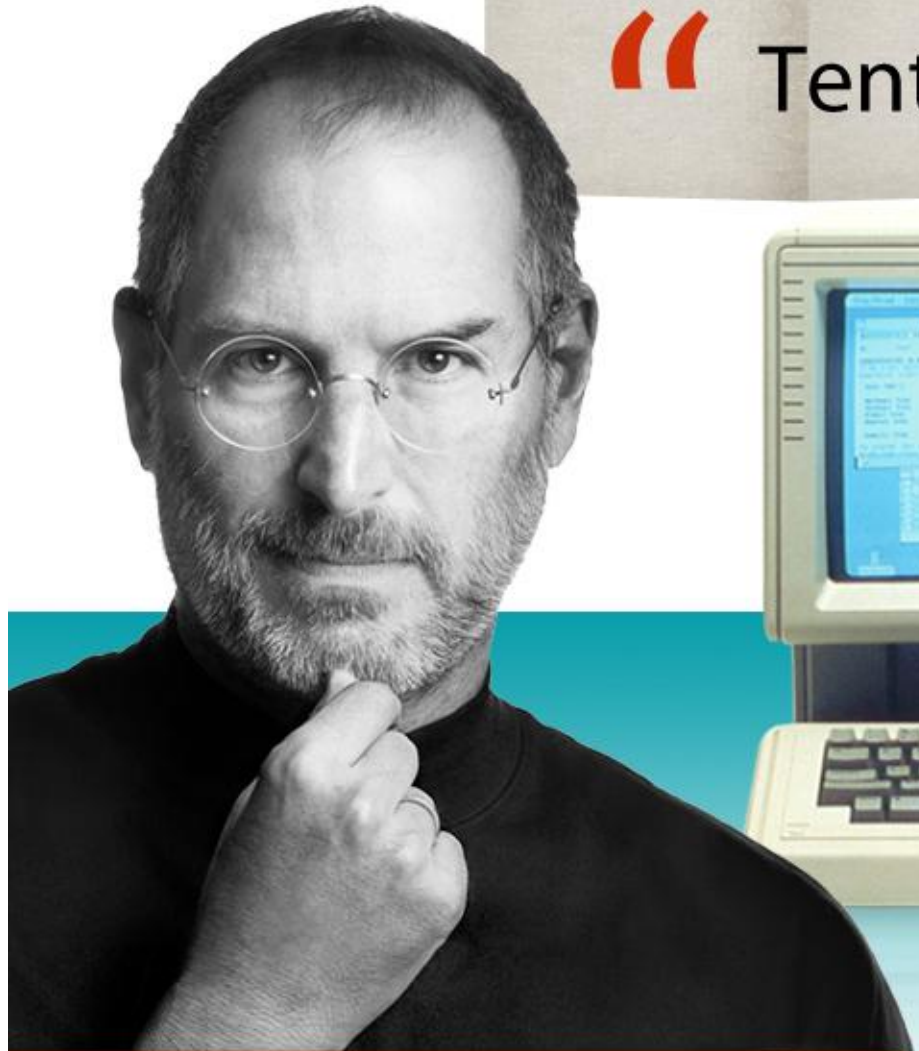
Elimine a fronteira entre o  
**Sucesso e o Fracasso**





# Pratique a **liberdade** de **errar**

“ Tente e erre.”



Computador Lisa

# Gestão da Inovação Proativa



# Capacidade de Inovar Proativamente



IMPACTAR O MERCADO  
GERAR NOVAS REGRAS    MODIFICAR PADRÕES





**Inovação**  
incremental

FDC

# Inovação Proativa



// O 1º. Refrigerador Frost-Free de uma porta do mundo!"

Modelo conceitual Profs. Leonardo Araújo e Rogério Gava

PROATIVIDADE  
deMERCADO





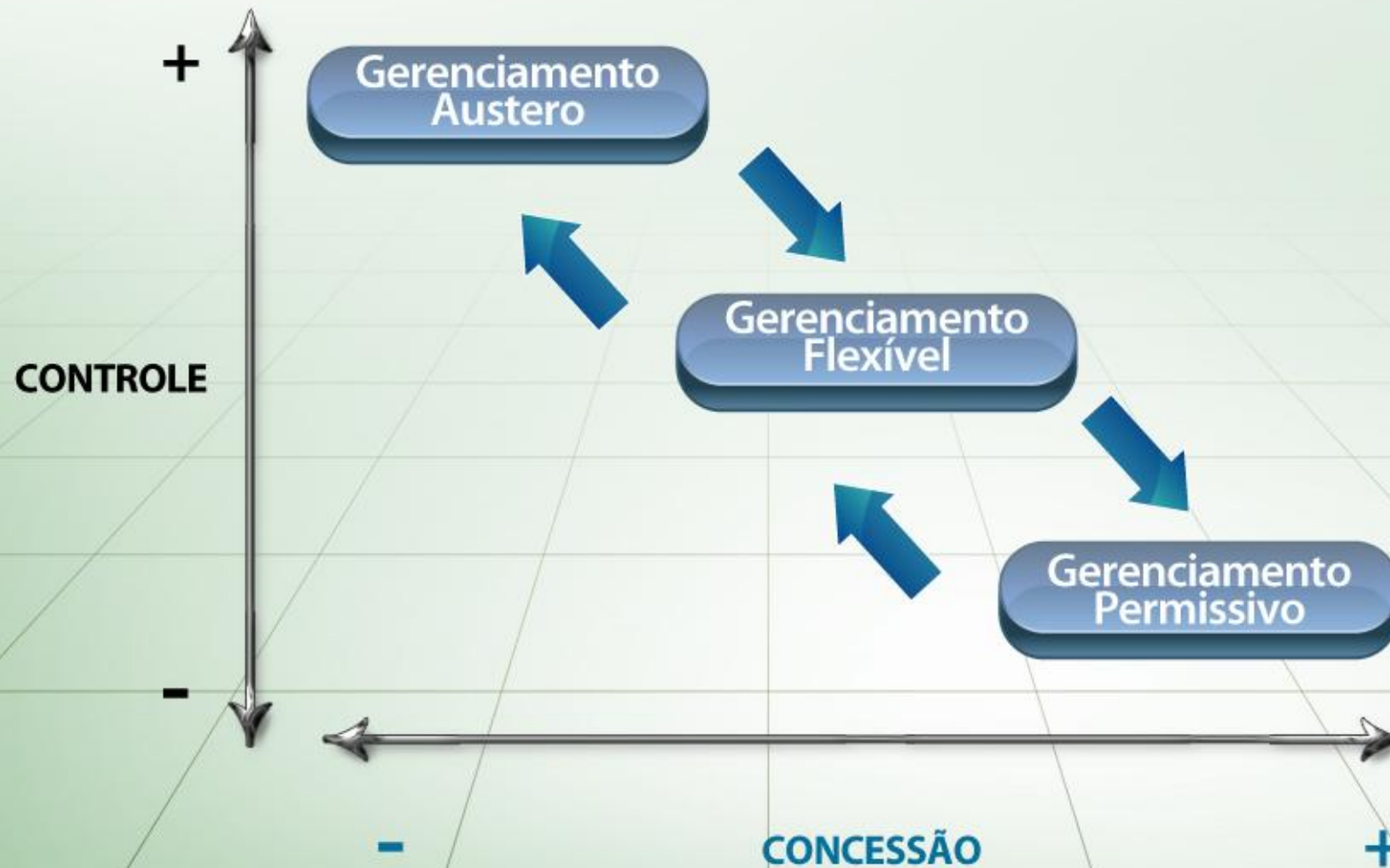
# Capacidade de gerenciar de forma **Flexível**





# ***Marketeiros e Engenheiros em Sintonia Proativa***

# O dilema “**controle X concessão**” e as três atitudes gerenciais





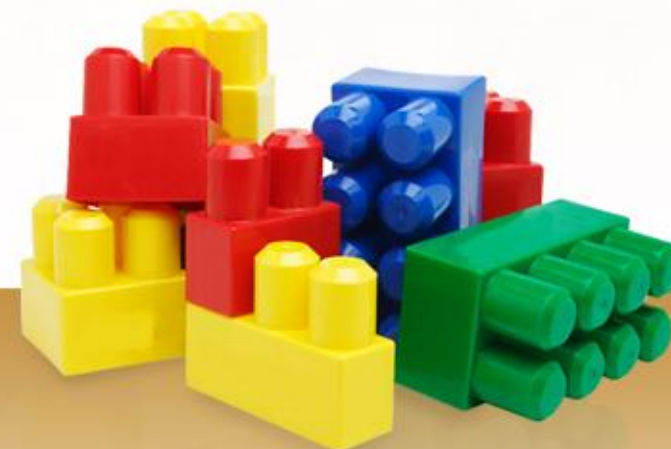
# Gestão do **Futuro-Hoje**



# Capacidade de Visualizar realidades futuras

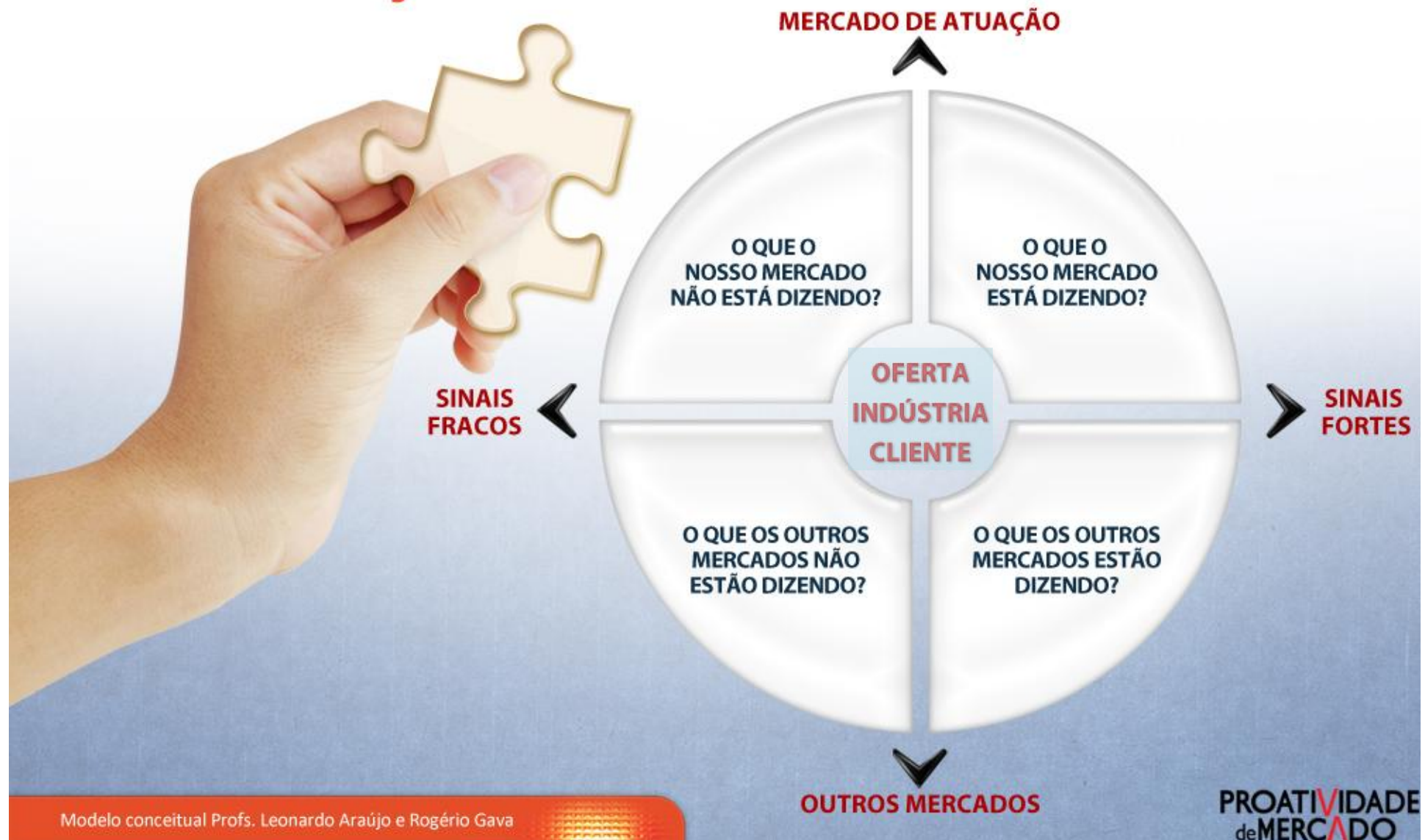


# Duas formas de Visualizar o **Futuro**

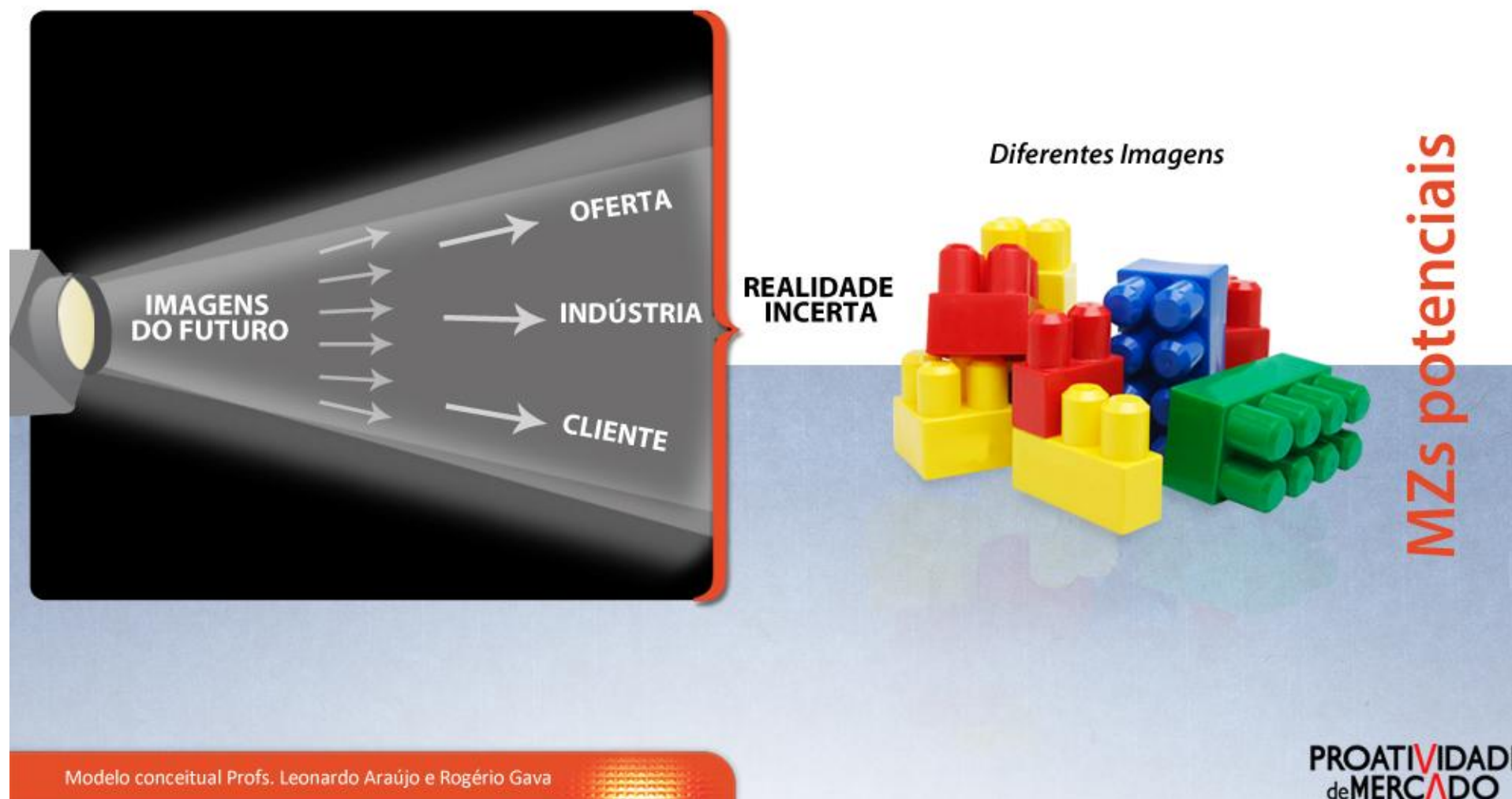




# Capturando sinais de **MUDANÇAS FUTURAS**



# Construindo IMAGENS DO FUTURO





Capacidade de gerenciar  
a **pressão do curto prazo**



# Balança do Gerenciamento

## Demandas do Curto Prazo



### ROTINAS

- Eficiência operacional
- Alocação de recursos
- Redução de custos

### OBJETIVO

- Resultado do exercício

## Demandas do Longo Prazo



### ROTINAS

- Experimentação e inovação
- Otimização dos recursos
- Investimentos futuros

### OBJETIVO

- Criação de valor



# A cultura do Longo Prazo



**INDICADORES DE  
LONGO PRAZO**



**CULTURA DO  
LONGO PRAZO**



**INCENTIVOS DE  
LONGO PRAZO**



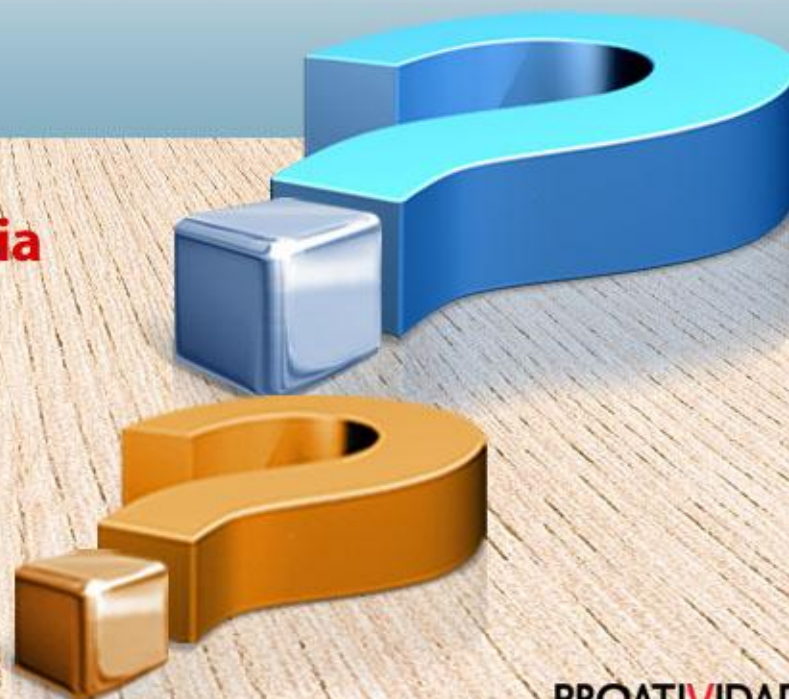


# Questões Fundamentais



## Como construir a EPM – Estratégia Proativa de Mercado?

*(Executando a ação proativa)*





## O Modelo DNA

**D**IMENSÕES

Em que **PERSPECTIVA**  
a empresa irá atuar  
proativamente?

**N**ÍVEIS

Em que **ELEMENTOS**  
a empresa antecipará  
a mudança?

**A**ÇÕES

Como a  
empresa irá **AGIR**?

**EPM**

# Construindo a **EPM** - *Estratégia Proativa de Mercado*

## **D**IMENSÕES

OFERTA

INDÚSTRIA

CLIENTE

## **N**ÍVEIS

PADRÃO

COMPLEMENTAR

DINÂMICA DE  
COMPETIÇÃO

MARCO  
REGULADOR

PREFERÊNCIAS

NECESSIDADES

## **A**ÇÕES

GERAR

MODIFICAR

Minha empresa tem o  
*mindset*  
de Proatividade?







# PROATIVIDADE de MERCADO

A estratégia da antecipação

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

**FDC**

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

MUITO OBRIGADO!

leonardo.associado@fdc.org.br

leonardo@proatividademercado.com.br

*www.proatividademercado.com.br*