



PERSPECTIVAS PARA 2030

Perspetivar o futuro ou
imaginar cenários, é uma
ferramenta para desafiar o
status-quo e lançar questões
do tipo “E se?”...

Ficha técnica

Título

Perspetivas para 2030

CTCP - Centro Tecnológico do Calçado de Portugal

Textos

Carlos Cruz

Revisão

Ricardo Jorge Silva

Projeto gráfico e paginação

André Oliveira

Dezembro 2016 . TODOS OS DIREITOS RESERVADOS



Introdução

Esta manhã, numa rede social encontrava-se este número *“Quase 44 mil trabalhadores do retalho, nos Estados Unidos, foram despedidos no primeiro semestre de 2016”*. O que é que este número quer dizer?

Os Estados Unidos estão em recessão? Não!

Os consumidores estão a gastar menos? Não!

Os consumidores estão a mudar de hábitos, a mudar de comportamentos e a comprar em outro tipo de lojas físicas ou na internet.

Se os consumidores estão a abandonar certo tipo de lojas físicas e a optar por outras, e pelo retalho online, o que vai acontecer às fábricas que vendem os seus produtos para essas lojas que estão a definhar e a morrer?

São sinais como estes que avisam, quem está atento, sobre o que pode vir a acontecer no futuro. Uma empresa desatenta pode cair na armadilha de descobrir, tarde demais, que o seu cliente favorito, um parceiro de longa data, uma empresa séria e de confiança fechou e vai deixar de colocar encomendas.

Todas as empresas deviam ter uma espécie de radar acerca do futuro, um radar que captasse sinais de eventos que vão influenciar o futuro, porque a manutenção do status-quo simplesmente não é uma opção. Perspetivar o futuro ou imaginar cenários, é uma ferramenta para desafiar o status-quo e lançar questões do tipo “E se?” de forma organizada, para ensaiar mentalmente possibilidades do amanhã, para perceber e gerir as incertezas e, depois, desenvolver ações alimentadas pelas provocações e inspirações geradas.

Cenários são histórias alternativas acerca de como o futuro de uma empresa se pode desenrolar. Não se trata de fazer previsões ou de acertar, trata-se de criar hipóteses acerca de diferentes futuros contextos em que uma empresa se pode vir a encontrar, para despertar e provocar as mentes de quem lidera e, avaliar as oportunidades e ameaças possíveis para alimentar a tomada de decisões estratégicas.



1 – A envolvente externa de uma empresa

O futuro de uma empresa depende em parte daquilo que lhe é intrínseco, da sua história, da sua experiência, das suas escolhas. No entanto, uma empresa é, também, como um barco à vela no meio de um oceano, tem de ter em conta a força das correntes, a direção e a força do vento e o nível das marés. No caso de uma empresa de calçado quais poderão ser essas forças, quais os vectores que podem contribuir para moldar a envolvente externa e construir um futuro diferente do presente?

Uma forma de pensar acerca do futuro passa por pensar acerca das possibilidades que poderão vir a materializar-se. O futuro pode ser visto como um tecido em que a teia e a trama são compostas por fatores variados como a situação económica ou a evolução tecnológica.

Imaginar diferentes futuros alternativos pode passar por listar diferentes fatores e considerar evoluções alternativas para cada um desses fatores.

Uma boa base para pensar de forma sistemática e com alguma organização passa por utilizar a ferramenta PESTEL. PESTEL é um acrónimo das palavras inglesas:

- **P – Política**
- **E – Economia**
- **S – Social**
- **T – Tecnológica**
- **E – Ambiental**
- **L – Legislação**

POLÍTICA

Sob o tema Política, que fatores podemos determinar e que têm poder para afectar o futuro da produção ou consumo de calçado? Ao equacionar estes fatores convém ter em conta não a volatilidade do curto-médio-prazo mas as tendências longas.

- › Políticas governamentais – apontarão para mais protecção ou para mais liberdade de circulação de mercadorias? (Por exemplo, Sanders e Trump, durante as primárias das presidenciais norte-americanas de 2016 de-

fenderam mais protecção. Em fevereiro de 2016 o Financial Times publicou o artigo “Uma onda crescente de protecção põe em perigo o comércio global” onde lista a evolução crescente do número de medidas protecionistas introduzidas pelos governos – 183 medidas em 2012, 407 em 2014 e 539 em 2015)¹

- › A União Europeia manter-se-á ou desaparecerá? E o euro? E o impacto do Brexit? E Portugal, manter-se-á no euro? Recordar os títulos de Setembro de 2016²

- › Guerras e conflitos – poderão ocorrer guerras e conflitos nos mercados para onde as empresas portuguesas exportam?

ECONOMIA

Que tendências de longo prazo para a evolução económica? Nos países desenvolvidos, nos países em vias de desenvolvimento e nos países emergentes, teremos crescimento económico?

¹ Rising tide of protectionism imperils global trade – FT, 18.02.2016 |

² Nobel da Economia Joseph Stiglitz defende saída de Portugal do euro – Público, 05.09.2016



Teremos crescimento da confiança? Que evolução para o consumo per capita?

Os impostos sobre o consumo aumentarão? O financiamento e as taxas de juro terão que evolução?

Como evoluirão as taxas de câmbio? Haverá guerras cambiais?

Como evoluirá a competitividade?

Os salários e outros custos na Ásia continuarão a crescer acima da inflação? Até que ponto os actuais países produtores com mão de obra barata evoluirão para mercados de consumo? Em que medida o consumo crescente na Ásia diferirá do consumo nos países desenvolvidos?

Como evoluirá o retalho físico e o retalho online?

Como evoluirá a economia das experiências trazida em pessoas que preferem viver experiências a adquirir coisas?

SOCIAL

Como evoluirá a demografia nos países desenvolvidos e nos países em vias de desenvolvimento?

Como é que a evolução demográfica afectará os atributos do calçado e as propostas de valor das ofertas? Como é que a evolução demográfica afectará os estilos de vida e as opiniões dos consumidores?

Como é que os consumidores vão encarar e confiar nas marcas?

Haverá mais ou menos dispersão de gostos, mais ou menos "tribos" aguerridas?

TECNOLOGIA

Como é que a evolução tecnológica pode influenciar a evolução do sector?

Novos materiais? Couro sintético?

Impressoras 3D?

Tecnologia ao serviço das pequenas séries?

AMBIENTAL

A tendência para cada vez mais regras em prol da sustentabilidade vai manter-se? Como é que isso pode afectar o acesso a matérias-primas e influenciar o tamanho das cadeias de fornecimento?

LEGISLAÇÃO

Em que medida a evolução da legislação nacional, comunitária e dos mercados onde se actua pode influenciar a evolução do calçado?

Uma lista possível dos fatores pode ser:

Fatores Políticos

- › Liberdade de circulação de mercadorias
- › Futuro da União Europeia
- › Futuro do euro
- › Futuro de Portugal no euro
- › Guerras e conflitos



Fatores Económicos

- › Evolução económica nos países desenvolvidos
- › Evolução económica nos países em vias de desenvolvimento
- › Confiança dos consumidores
- › Consumo per capita
- › Impostos sobre o consumo
- › Financiamento
- › Taxas de juro
- › Taxas de câmbio
- › Guerras cambiais
- › Competitividade
- › Evolução do retalho físico
- › Evolução do retalho online

Fatores Sociais

- › Evolução demográfica nos países desenvolvidos
- › Evolução demográfica nos países em vias de desenvolvimento
- › Evolução dos estilos de vida
- › Evolução dos gostos e opiniões dos consumidores (tendência para apreciar a proximidade, o artesanal, o sentimento de comunidade, a autenticidade, a personalização, o ecológico, a flexibilidade, a distinção, ...)
- › Evolução da opinião dos consumidores sobre as marcas (preferência por marcas clássicas generalistas ou marcas novas dirigidas a nichos)

Fatores Tecnológicos

- › Aparecimento de novos materiais
- › Aparecimento de novas soluções técnicas para facilitar produção

Fatores Ambientais

- › Evolução da preocupação dos governos com a sustentabilidade
- › Evolução da opinião dos consumidores acerca da pegada ambiental dos produtos que adquirem

Fatores Legislativos

- › Evolução da legislação comunitária associada ao calçado e ao comércio
- › Evolução da legislação dos países de destino associada ao calçado e ao comércio

Para o caso concreto da sua empresa, em função dos mercados e segmentos onde opera e em função do seu modelo de negócio, que fatores acrescentaria e que fatores retiraria da sua lista?



2 – Qualificar o grau de incerteza associado a cada um dos fatores

Quando olhamos para os fatores determinados no ponto 1 podemos atribuir diferentes graus de incerteza em relação à sua evolução futura. Por exemplo, podemos assumir que há muito mais incerteza quanto ao futuro do euro do que quanto à evolução demográfica na Europa.

O exercício que se segue de qualificação do grau de incerteza associado a cada um dos fatores, é fruto de uma experiência de vida em particular e de um contexto concreto. Diferentes pessoas, em diferentes contextos, podem atribuir diferentes graus de incerteza a cada um dos fatores.

Alguns dos fatores, como os relacionados com a demografia, têm pouca incerteza associada, as características demográficas de uma região são fortemente determinadas pelas tendências actuais, a menos que ocorram guerras e conflitos graves, ou catástrofes ambientais que promovam migrações em larga escala. Com outros fatores, por exemplo a liberdade de circulação de mercadorias, podem ser considerados como tendo mais incerteza associada ao que existirá daqui a 15 anos. Essa incerteza maior pode traduzir-se em 2 futuros opostos:

- › **Futuro 1** – maior liberdade de circulação de mercadorias do que hoje.
- › **Futuro 2** – menor liberdade de circulação de mercadorias do que hoje.

Uma empresa pode equacionar como deverá actuar, como deverá preparar-se para aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças em cada um dos cenários. Em boa verdade não é o que acontece que interessa, é a forma como as empresas reagem ao que acontece ou, no caso dos cenários, ao que pode vir a acontecer. Perceber a gama de variedade possível de um factor é o primeiro passo para preparar uma empresa para monitorizar o caminho para o futuro e, assim, estar mais preparada para agir.

	Fatores	Grau de incerteza	Alternativas futuras
POLÍTICOS	P1. Liberdade de circulação de mercadorias	Médio	P1.1 Maior liberdade de circulação de mercadorias P1.2 Menor liberdade de circulação de mercadorias
	P2. Futuro da União Europeia	Baixo	P2.1 Manutenção da União Europeia
	P3. Futuro do euro	Médio	P3.1 Manutenção do euro P3.2 Portugal sai do euro
	P4. Guerras e conflitos	Baixo	P4.1 Nenhum conflito relevante a afectar os principais mercados
ECONÓMICO	E1. Evolução económica nos países desenvolvidos	Baixo	E1.1 Crescimento económico moderado-baixo
	E2. Evolução económica nos países em vias de desenvolvimento	Baixo	E2.1 Crescimento económico moderado alto
	E3. Confiança dos consumidores	Baixo	E3.1 Manutenção dos níveis de confiança dos consumidores
	E4. Consumo per capita	Baixo	E4.1 Aumento ligeiro do consumo per capita nos países desenvolvidos e continuação da convergência nos países em vias de desenvolvimento
	E5. Impostos sobre o consumo	Médio	E5.1 Aumento dos impostos sobre o consumo E5.2 Diminuição dos impostos sobre o consumo
	E6. Financiamento	Médio	E6.1 Mais facilidade de financiamento E6.2 Mais dificuldade de financiamento
	E7. Taxas de juro	Médio	E7.1 Taxas de juro mais altas E7.2 Taxas de juro mais baixas
	E8. Taxas de câmbio	Médio	
	E9. Guerras cambiais	Médio	E9.1 Guerras cambiais entre moedas E9.2 Ausência de guerra cambiais
	E10. Competitividade	Médio	
	E11. Evolução do retalho físico	Elevado	E11.1 Implosão do retalho físico E11.2 Recuperação do retalho físico com base na economia das experiências
	E12. Evolução do retalho online	Elevado	E12.1 Forte crescimento do retalho online E12.2 Crescimento moderado do retalho online

	Fatores	Grau de incerteza	Alternativas futuras
SOCIAIS	S1. Evolução demográfica nos países em vias de desenvolvimento	Baixo	S1.1 Desaceleração da taxa de natalidade e aumento da esperança de vida
	S2. Evolução demográfica nos países desenvolvidos	Baixo	S2.1 Baixa taxa de natalidade e aumento da esperança de vida
	S3. Evolução dos estilos de vida	Baixo	S3.1 Cada vez mais tribos
	S4. Evolução dos gostos e opiniões dos consumidores	Baixo	S4.1 Cada vez mais diversidade de gostos e opiniões S4.2 Cada vez mais respeito pela autenticidade
	S5. Evolução da opinião dos consumidores sobre as marcas	Médio	S5.1 Marcas cada vez mais importantes S5.2 Marcas cada vez menos importantes
	S6. Evolução da marca Portugal	Médio	S6.1 Portugal associado a calçado de qualidade superior S6.2 Portugal associado a calçado de preço baixo
TECNOLÓGICOS	T1. Aparecimento de novos materiais	Baixo	T1.1 Aparecimento de novos materiais que podem ser usados como matérias-primas T1.2 Aumento do número de usos alternativos e concorrenciais para o couro
	T2. Aparecimento de novas soluções técnicas para facilitar produção	Baixo	T2.1 Aparecimento de soluções técnicas a facilitar cada vez mais pequenas séries
AMBIENTAIS	A1. Evolução da preocupação dos governos com a sustentabilidade	Baixo	A1.1 Aumento da preocupação dos governos com a sustentabilidade
	A2. Evolução da opinião dos consumidores acerca da pegada ambiental dos produtos que adquirem	Baixo	A2.1 Aumento do escrutínio dos consumidores acerca da pegada ambiental dos produtos que adquirem
LEGISLATIVOS	L1. Evolução da legislação comunitária associada ao calçado e ao comércio	Baixo	L1.1 Aumento da legislação sobre matérias-primas
	L2. Evolução da legislação dos países de destino associada ao calçado e ao comércio	Baixo	L2.1 Aumento da legislação sobre matérias-primas



3 – Descrições de futuros alternativos

Do exercício anterior ficamos com 2 categorias de fatores:

- › Os que têm baixa dose de incerteza associada; e
- › Os que têm média/elevada dose de incerteza associada.

Esta classificação é subjectiva, voltamos a sublinhar. Tendo em conta a sua experiência, a realidade da sua empresa e do segmento que trabalha, poderá fazer outra classificação.

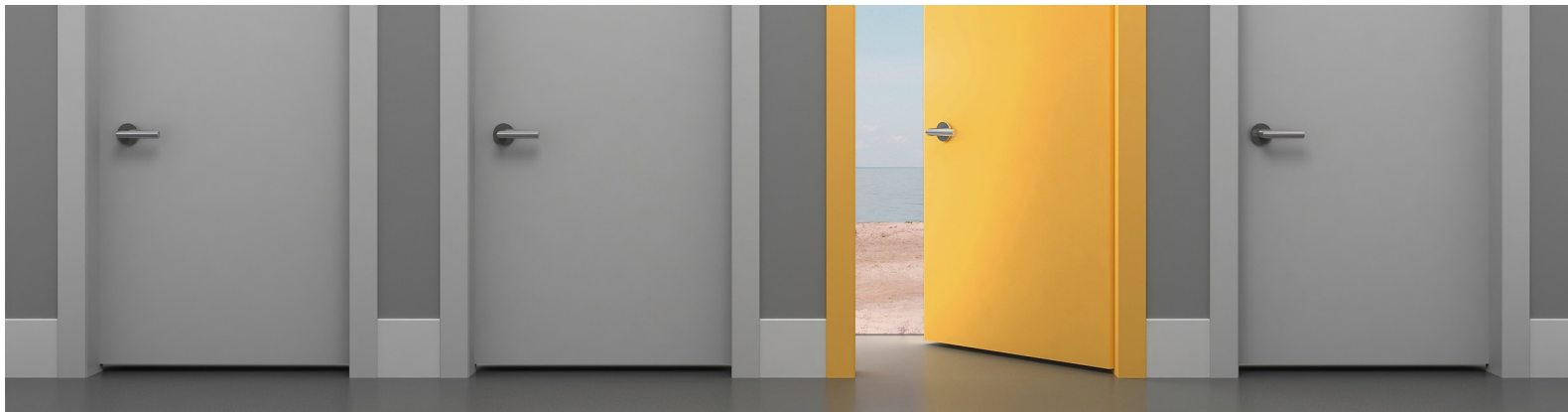
Agora, seguindo a nossa tarefa de procurar construir alguns cenários hipotéticos acerca do futuro, começamos por construir o panorama de fundo, aquilo que julgamos ser comum aos vários cenários.

3A – Panorama de fundo

Qualquer que seja o cenário acerca do futuro, assumimos que os fatores que se seguem permanecerão constantes (baixa incerteza):

- › Manutenção da União Europeia como um local próspero e de liberdade económica.
- › Ausência de conflitos relevantes a afectar os principais mercados das empresas portuguesas.
- › Continuação de uma tendência de longo prazo de crescimento económico seguro mas baixo nos países mais desenvolvidos e, de um crescimento económico moderado-alto nos países em vias de desenvolvimento. Isto traduzir-se-á num aumento do consumo per capita mais forte nos países em vias de desenvolvimento do que nos países desenvolvidos e numa tendência longa de manutenção dos níveis de confiança dos consumidores. Ao descrever cenários a 15/20 anos não podemos estar prisioneiros do conjuntural, temos de apontar para a tendência de longo prazo.

› Em termos sociais as previsões são muito menos arriscadas porque a semente do que será o mundo daqui a 15/20 anos está já a crescer no terreno a olhos vistos. Continuarão as baixas taxas de natalidade nos países desenvolvidos e o aumento da esperança de vida. O que se traduzirá num envelhecimento acelerado da população, do aumento da importância de fatores associados à idade: conforto; saúde, doenças crónicas; evolução do corpo. Esta mesma evolução está a ocorrer mesmo nos países em desenvolvimento sempre com um certo atraso temporal face aos países desenvolvidos. Em paralelo, assistiremos a uma explosão de diversidade a nível de gostos e opiniões constituindo uma constelação cada vez mais numerosa de “tribos” cada vez mais aguerridas e cientes da sua identidade. Assistiremos de certa forma ao fim do padrão de consumo de massas criado pela revolução industrial (maior relevância competitiva para fatores como: proximidade; autenticidade; personalização; flexibilidade; distinção; ecologia; artesanal).



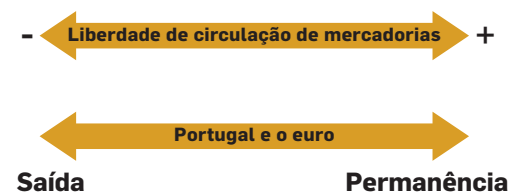
› Em termos tecnológicos teremos cada vez mais soluções técnicas para facilitar cada vez mais a produção de pequenas séries a custos competitivos. E veremos o aparecimento de novos materiais que poderão ser usados como matérias-primas, nomeadamente como alternativa ao couro que será cada vez mais caro dado o seu crescente uso para produtos com maior valor acrescentado que o calçado.

› Aumento da preocupação dos governos com a sustentabilidade, aumento do escrutínio e da pressão de grupos ambientais muito ruidosos e mestres na comunicação acerca da pegada ambiental dos produtos de consumo.

› Aumento da legislação sobre o uso de matérias-primas.

Sobre este panorama de fundo podemos construir mundos alternativos. O essencial não é acertar rigorosamente, é testar como é que uma empresa pode ser afetada por um dado cenário e como pode atuar, quer para aproveitar oportunidades, quer para minimizar ameaças.

Olhando para os fatores com mais incerteza associada podemos desenhar eixos que vão de um extremo ao outro do campo de possibilidades:



Depois, podemos cruzar estes eixos e criar um enquadramento que pode ser usado para explorar alguns cenários possíveis para o futuro.





A um desses cenários possíveis vamos chamar de “Estranhistão”, um mundo onde as oportunidades de escolha dos clientes continuam a expandir-se.

Por muito radical que hoje possa parecer, há sempre a possibilidade de o mundo como o conhecemos hoje mudar muito. E se Trump for eleito presidente americano e vingar uma prática protecionista e isolacionista americana? E se Le Pen ganhar as presidenciais francesas, será que a União Europeia resiste? O que pode acontecer à zona euro? Nesta sequência, um cenário alternativo poderia chamar-se “Protecționismo”, para designar um outro mundo onde as relações comerciais entre blocos económicos, entre continentes, são sujeitas a barreiras alfandegárias e técnicas muito exigentes. Para efeitos de exercício vamos desenvolver apenas o cenário Estranhistão.

A sua empresa pode equacionar outros cenários. Por exemplo, num cenário de “Regresso ao escudo”, quais seriam os impactes para a sua empresa?

3B – Cenário - Estranhistão

Escolhido um cenário, podemos começar por descrevê-lo, ou criar uma narrativa que ajude a visualizá-lo:

- › Aumento da liberdade de circulação de mercadorias em todo o mundo.
- › Manutenção do euro e de Portugal na zona euro. Ausência de guerras cambiais. Aumento dos impostos sobre o consumo para financiar a Segurança Social.
- › Mais facilidade de financiamento de investimento produtivo e taxas de juro baixas.
- › Forte crescimento do retalho online a par de uma recuperação do retalho físico com base na economia das experiências.
- › Portugal associado a calçado de qualidade superior.

› Marcas cada vez mais importantes como veículo de identificação das tribos – e esvaziamento das marcas clássicas, mais preocupadas com a eficiência do que com a interação com os seus clientes.

› Proximidade, rapidez, pequenas séries, flexibilidade, personalização, ecologia, gosto pela autenticidade do artesanal.

› Fim da geografia como barreira.

4 – Estratégias genéricas que uma PME do calçado pode seguir

Consideremos algumas PME do sector do calçado:

- › A PME A é uma empresa que compete produzindo sapatos em regime private label na gama baixa;
- › A PME B é uma empresa que compete produzindo sapatos em regime private label na gama média-alta;



- › A PME C é uma empresa que compete produzindo sapatos com marcas própria na gama alta;
- › A PME D é uma empresa que compete reservando uma parte da sua produção para sapatos em regime private label na gama média-alta e a restante para a produção de sapatos com marca própria na gama alta.

O desenvolvimento de um cenário, tal como o desenvolvimento da realidade, não é independente da estratégia e dos mercados que uma empresa segue. O cenário "Protecionismo" pode ser muito negativo para uma empresa como a PME C que ao longo dos anos trabalhou e desenvolveu uma presença interessante no retalho na Ásia. Já o cenário de "Regresso ao escudo" pode ser muito positivo para uma empresa como a PME A. Já o cenário do "Estranhistão" pode ser muito negativo para uma empresa como a PME B, se os seus clientes não conseguirem acompanhar a evolução do retalho numa transição para plataformas de venda online, e muito positivo para uma empresa como a PME C se esta conseguir dominar a transição para o online, por exemplo.

5 – Relacionar cenários e estratégias para identificar oportunidades e ameaças

Tendo em conta o cenário de um futuro como o identificado como Estranhistão e para uma empresa com uma estratégia como a da PME B, que ameaças podem surgir no horizonte? E que oportunidades?

- › Ameaças possíveis: clientes incapazes de fazer frente e arranjar alternativas à ascensão do comércio online.
- › Há várias oportunidades que podem ser agarradas. O aumento do estatuto do calçado Made in Portugal. O aumento do poder das marcas que interagem com os consumidores e são mais flexíveis e rápidas a reagir às tendências de moda. O acelerar do tempo do desenho até à montra, a maior flexibilidade, a rapidez de resposta, o acompanhamento das tendências. A aposta na personalização e na reconstrução do sapato.

- › Independentemente do cenário em causa, algumas das tendências com baixo grau de incerteza associado, como a demografia por exemplo, trazem também quer oportunidades, por exemplo para o segmento do conforto, e do calçado com prescrição médica, quer ameaças associadas à evolução dos gostos e contextos de utilização.

Nota: Para uma empresa com uma estratégia como a da PME C, há oportunidades associadas a algumas tendências que já se notam numa fase embrionária.



6 – Construir um cenário para quê?

Construir um cenário para quê? Afinal não somos deuses e os humanos não são capazes de prever o futuro.

Só que quem constrói cenários não está à espera de acertar. Quem constrói cenários não quer ser apanhado desprevenido, quer ter uma ideia do âmbito, da latitude que o futuro pode tomar e preparar-se para situações que considere relevantes, pela positiva ou pela negativa. Quem constrói cenários quer sentir-se questionado pelos desafios do futuro para perceber se, tendo em conta a estratégia da empresa, é possível descortinar oportunidades que merecem ser aproveitadas, ou antecipar ameaças que devem ser minimizadas ou evitadas.

Por exemplo, considerando os tópicos enumerados em 3A (Panorama de fundo) e 3B (Cenário-Estranhistão) e a estratégia particular da PME

B, ou até da sua empresa, o que podem ser oportunidades e ameaças?

Por exemplo:

- › Faz sentido considerar os efeitos da evolução demográfica nos mercados onde a empresa opera? Que impacto pode ter no design dos modelos? Que consequências pode ter na gama de produtos e pontos de venda? Em que medida pode ser uma oportunidade ou uma ameaça?
- › Que grupos específicos de consumidores, com as suas preferências, vão crescer nos próximos anos? Que tribos podemos identificar? Faz sentido trabalhar para eles? Que grupos serão esquecidos ou menosprezados pelos gigantes do setor? Podemos fazer a diferença?
- › Podemos aproveitar o Made in Portugal e associá-lo ao aumento da influência de fatores como a autenticidade, ou a personalização, ou

mesmo a ecologia? O que teríamos de mudar para ser uma oportunidade e não uma ameaça, ou vice-versa?

- › Podemos aproveitar a tendência para as pequenas séries como uma vantagem competitiva ou não? Ou será que é mais uma ameaça? O que precisamos de mudar para que possa ser uma oportunidade?
- › O que fazemos para estar a par de novos materiais e soluções construtivas?
- › Como é que o aumento das vendas online pode ser uma vantagem? Com quem teríamos de trabalhar? Quais seriam as implicações para a nossa organização?

Não só somos despertados para eventuais desafios futuros antes de eles se tornarem uma exigência urgente, como assumimos uma postura proactiva de vigilância em relação ao futuro.



7 – Que sinais podem dar pistas se caminhamos para um futuro mais próximo de um dos cenários alternativos? Indicadores externos

Tendo em conta os cenários estudados e a estratégia da empresa, pode fazer sentido que uma empresa identifique e monitorize alguns sinais, alguns indicadores, como forma de avaliar se a realidade se encaminha mais para confirmar um certo cenário ou para o contrariar.

Mais “Protecionismo” será dependente de uma decisão política. Qual a evolução dos políticos que defendem medidas protecionistas? Que artigos aparecem nos jornais internacionais mais influentes sobre o protecionismo? Quantas vezes a palavra em inglês aparece nas pesquisas do Google num dado período de tempo?

Como evolui o volume e/ou o preço do comércio marítimo internacional? Qual a evolução do Baltic Dry Index?

Como evoluem as vendas de calçado/moda em plataformas electrónicas? Como evoluem as vendas dos clientes tradicionais através das prateleiras tradicionais?

Como evoluem os tamanhos médios de encomenda? Como evoluem os prazos de encomenda? Como evolui o número de épocas? Como evolui o número de modelos?

Que evolução para os materiais?

Que evolução para os custos salariais na Ásia?
Que evolução para o consumo na Ásia de calçado europeu da gama alta?

8 – Templates para que uma PME possa fazer o exercício por si mesma

Empresa de calçado com tradição de calçado de conforto

Passo 1

Análise PESTEL

Fatores Políticos	
Ambiente político, políticas governamentais, políticas económicas e sociais, acordos internacionais que afectam o sector, guerras e conflitos	P1. Liberdade de circulação de mercadorias P2. Euro com futuro
Fatores Económicos	
Nos mercados dos clientes: evolução do PIB, desemprego, taxa de juro, acesso ao crédito, evolução do retalho físico e electrónico	E1. Retalho online E2. Retalho tradicional
Fatores Sociais	
Nos mercados dos clientes: evolução demográfica, evolução de estilos de vida, sensibilidade para a origem do produto, sensibilidade ecológica	S1. Envelhecimento da população europeia e mundial – aumento da população sénior S2. Clientes séniores valorizam o conforto S3. Clientes séniores têm poder de compra S4. Clientes séniores valorizarão cada vez mais o design e a criatividade S5. Aumento das doenças crónicas que se repercutem em exigências de calçado
Fatores Tecnológicos	
Impacte da tecnologia na distribuição, impacte da tecnologia na produção (qualidade, design, custos, tamanho das séries). Surgimento de materiais alternativos	T1. Máquinas permitirão séries económicas mais pequenas T2. Novos materiais
Fatores Ambientais	
Evolução do número de consumidores e clientes com preocupações ambientais	A1. Consciência ambiental dos clientes
Fatores Legislativos	
Evolução da legislação na Europa e nos mercados-clientes sobre a produção, distribuição e consumo de calçado	L1. Legislação para calçado L2. Prescrição do calçado

Passos 2 e 3

Fatores	Grau de incerteza	Alternativas futuras
P1. Liberdade de circulação de mercadorias	Médio	P1.1 Aumento da liberdade de circulação de mercadorias a nível mundial P1.2 Aumento de barreiras alfandegárias nos Estados Unidos e na Ásia
P2. Futuro do euro	Médio	P2.1 Euro mantém-se como moeda P2.2 Portugal e outros países do sul da Europa abandonam o euro
E1. Retalho online	Baixo	E1.1 Crescimento do retalho online
E2. Retalho tradicional	Baixo	E2.1 Retalho tradicional tem de se diferenciar para conseguir atrair pessoas às lojas
S1. Envelhecimento da população europeia e mundial – aumento da população sénior	Baixo	S1.1 Aumento da população sénior a nível mundial, sobretudo na Europa e Extremo Oriente
S2. Clientes séniores valorizam o conforto	Baixo	S2.1 Aumento da importância do factor conforto entre os critérios de escolha de um par de sapatos
S3. Clientes séniores têm poder de compra	Médio	S3.1 Séniores têm pensões e reformas que asseguram um rendimento interessante e com outras prioridades para o gastar S3.2 Colapso da Segurança Social em vários países reduz consideravelmente o rendimento dos séniores com pensões e reformas
S4. Clientes séniores valorizarão cada vez mais o design e a criatividade	Baixo	S4.1 Clientes séniores terão gostos diferentes e mais exigentes a nível de design que as gerações anteriores
S5. Aumento das doenças crónicas que se repercutem em exigências de calçado	Baixo	S5.1 Aumento da esperança de vida e o estilo de vida levam a um aumento de problemas nos pés que colocam exigências especiais ao calçado, além do conforto
T1. Máquinas permitirão séries económicas mais pequenas	Baixo	T1.1 A tecnologia permitirá trabalhar economicamente com séries pequenas
T2. Novos materiais	Baixo	T2.1 Novos materiais permitirão mais conforto e mais design
A1. Consciência ambiental dos clientes	Baixo	A1.1 Aumento da preocupação dos clientes com a pegada ambiental
L1. Legislação para calçado	Baixo	L1.1 Aumento da legislação para calçado de conforto para séniores, para evitar alergias
L2. Prescrição do calçado	Elevado	L2.1 Transformação do calçado de conforto para séniores em algo próximo de equipamento médico passível de prescrição médica. L2.2 Calçado sem prescrição médica

Passo 4

Fatores	Grau de incerteza	Panorama de fundo, a paisagem onde os diferentes cenários vão assentar
E1.1 Crescimento do retalho online	Baixo	Mercado › Aumento da população sénior, clientes que valorizam o conforto, que vão valorizar ainda mais o design como forma de afirmação individual, que vão sofrer com doenças crónicas que se manifestam nos pés.
E2.1 Retalho tradicional tem de se diferenciar para conseguir atrair pessoas às lojas	Baixo	
S1.1 Aumento da população sénior a nível mundial, sobretudo na Europa e Extremo Oriente	Baixo	› Aumento da sensibilidade ambiental dos clientes
S2.1 Aumento da importância do factor conforto entre os critérios de escolha de um par de sapatos	Baixo	
S4.1 Clientes séniores terão gostos diferentes e mais exigentes a nível de design que as gerações anteriores	Baixo	Canais › Crescimento do retalho online › Aumento da importância das marcas próprias, da diferenciação, do ritmo de produção e das pequenas séries para o retalho tradicional
S5.1 Aumento da esperança de vida e o estilo de vida levam a um aumento de problemas nos pés que colocam exigências especiais ao calçado, além do conforto	Baixo	
T1.1 A tecnologia permitirá trabalhar economicamente com séries pequenas	Baixo	Produção › A tecnologia permitirá cada vez mais a produção económica de pequenas séries
T2.1 Novos materiais permitirão mais conforto e mais design	Baixo	
A1.1 Aumento da preocupação dos clientes com a pegada ambiental	Baixo	Fornecedores › Novos materiais permitirão mais conforto e mais design
L1.1 L1.Aumento da legislação para calçado de conforto para séniores, para evitar alergias	Baixo	
		Legislação › Aumento da legislação associada ao calçado

Passo 5

Fatores	Grau de incerteza	
P1. Liberdade de circulação de mercadorias	Médio	Escolher os dois fatores com maior potencial de influência sobre a empresa, o mercado e os clientes
P2. Futuro do euro	Médio	
S3. Clientes séniores têm poder de compra	Médio	
L2. Prescrição do calçado	Elevado	

1º Fator com maior potencial de influência:

P2. Futuro do euro

Escolher duas possibilidades extremadas de futuro alternativo

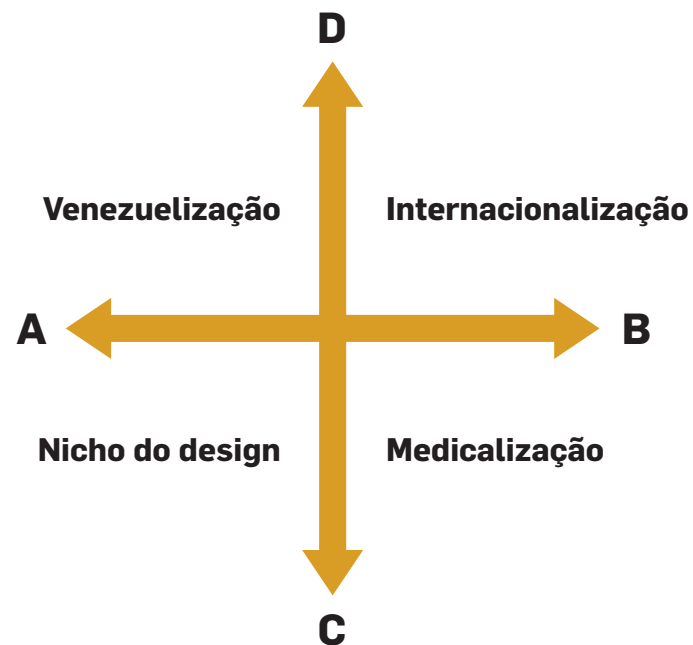
A. (-) Portugal e outros países do sul da Europa abandonam o euro	B. (+) Euro mantém-se como moeda
--	---

2º Fator com maior potencial de influência:

S3. Clientes séniores têm poder de compra

Escolher duas possibilidades extremadas de futuro alternativo

C. (-) Colapso da Segurança Social em vários países reduz consideravelmente o rendimento dos séniores com pensões e reformas	D. (+) Séniores têm pensões e reformas que asseguram um rendimento interessante e com outras prioridades para o gastar
---	---





Vamos desenvolver uma narrativa acerca do cenário **Medicalização**.

Como panorama de fundo temos um forte aumento da população sénior a nível mundial, sobretudo na Europa e Extremo Oriente. O aumento da esperança de vida e o estilo de vida levam a um aumento de problemas nos pés, o que faz das exigências de conforto um atributo cada vez mais crítico.

Os clientes séniores terão gostos diferentes e mais exigentes a nível de design que as gerações anteriores.

A tecnologia facilitará cada vez mais a produção economicamente rentável de pequenas séries. Novos materiais permitirão aumentar as exigências de conforto e ampliar as fronteiras do design.

Aproveitando o poder de compra deste segmento e a crescente valorização da dupla design-conforto, apostar na relação com a comunidade prescritora (podologistas, lojas especializadas na 3ª idade e sapatarias) para subir na escala de

valor com produtos com design, confortáveis e com acabamentos e formas feitos à medida para aumentar conforto e minimizar consequências de condições decorrentes da idade ou saúde.

Aproveitar a diferenciação no design e na personalização bem como nas pequenas séries com reposição rápida para dar vantagens ao retalho tradicional.

Perante este cenário a empresa decidiu construir uma estratégia baseada nos seguintes vetores:

- › Continuar a apostar no conforto;
- › Melhorar a aposta no design;
- › Desenvolver marca em torno da vertente médica, apostando no desenvolvimento da atividade comercial e de marketing junto do ecossistema médico (podologistas, lojas especializadas na 3ª idade, organizadores de eventos técnico-científicos no ramo);

› Acompanhar e migrar para tecnologias que facilitem a produção de pequenas séries e a comunicação bidirecional com os clientes.

› Calçado de conforto para as lojas e cadeias de retalho que servem este tipo de consumidor e que querem exclusividade, pequenas séries, reposições rápidas e um parceiro de confiança.

Centro Tecnológico
do Calçado de Portugal

Sede

Rua de Fundões - Devesa Velha
3700 - 121 S. João da Madeira
Tel. (+351) 256 830 950
Fax (+351) 256 832 554

Extensão

Rua Dr^º Luís Gonzaga da
Fonseca Moreira
Margaride
4610 - 117 Felgueiras
Tel. (+351) 255 312 146
Fax (+351) 255 312 957