

FUNDAÇÃO DE ENSINO “EURÍPIDES SOARES DA ROCHA”
CENTRO UNIVERSITÁRIO EURÍPIDES DE MARÍLIA – UNIVEM
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

**GEISSI MARIANE FERREIRA
MARIANE DA SILVA TEIXEIRA
THAIS FERNANDA DE ABREU CARVALHO GUIMARÃES**

**INTELIGÊNCIA DE MERCADO: GERENCIAMENTO DOS CENÁRIOS
PROSPECTIVOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA E
DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA ELETROBRAS**

MARÍLIA
2014

GEISSI MARIANE FERREIRA
MARIANE DA SILVA TEIXEIRA
THAIS FERNANDA DE ABREU CARVALHO GUIMARÃES

INTELIGÊNCIA DE MERCADO: GERENCIAMENTO DOS CENÁRIOS
PROSPECTIVOS COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA E DEMONSTRAÇÃO E
ANÁLISE DA EMPRESA ELETROBRAS

Trabalho de Curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador:
Prof. LUIZ EDUARDO ZAMAI

MARÍLIA
2014

FERREIRA, Geissi Mariane; TEIXEIRA, Mariane da Silva; GUIMARÃES, Thais Fernanda De Abreu Carvalho.

Inteligência De Mercado: Gerenciamento dos Cenários Prospectivos como Estratégia Competitiva e Demonstração e Análise da Empresa Eletrobras / Geissi M. Ferreira; Mariane da S. Teixeira; Thais F. de A. C. Guimarães; orientador: Luiz Eduardo Zamai. Marília, SP: [s.n.], 2014.

91 f.

Trabalho de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Curso de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha” mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília – UNIVEM, Marília, 2014.

1. Cenários Prospectivos 2. Planejamento Estratégico 3. Vantagem Competitiva

CDD: 657



FUNDAÇÃO DE ENSINO "EURÍPIDES SOARES DA ROCHA"
Mantenedora do Centro Universitário Eurípides de Marília - UNIVEM
Curso de Ciências Contábeis.

Geissi Mariane Ferreira - 46979-3
Mariane da Silva Teixeira - 47200-1
Thais Fernanda de Abreu Carvalho Guimarães - 47316-2

TÍTULO "Inteligência de Mercado Competitiva: Gerenciamento dos cenários prospectivos como estratégia competitiva e demonstração e análise da empresa Eletrobrás "

Banca examinadora do Trabalho de Curso apresentada ao Programa de Graduação em Ciências Contábeis da UNIVEM, F.E.E.S.R, para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Nota: 10,0

ORIENTADOR: _____
Luiz Eduardo Zamai

1º EXAMINADOR: _____
Luiz Carlos Martessi Vinholo

2º EXAMINADOR: _____
Francisco Carlos Mattila

Marília, 03 de dezembro de 2014.

A Deus, que me concebeu a vida e que me abençoa todos os dias.

Aos meus pais, Neide e Cido, com o maior amor incondicional, por serem meu exemplo de vida e por toda a dedicação, carinho, aconchego e o cuidado a mim dedicados.

Àqueles que amo pelo simples amar, e por toda a paz que transmitem em minha caminhada.

Geissi Mariane Ferreira

A Deus e a nossa Mãe Santíssima, pelas bênçãos recebidas todos os dias.

Aos meus pais, Célia e Osiel, com todo amor e gratidão por todo o tempo que dedicam a mim, sempre oferecendo o melhor e por me proporcionarem tantos momentos de felicidade.

Mariane da Silva Teixeira

Em primeiro lugar, a Deus que foi meu sustento para chegar até aqui. A Maria Santíssima e Imaculada, minha mãe e intercessora.

A meus pais, que não mediram esforços por mim e que amo incondicionalmente.

Aos meus irmãos, a alegria dos meus dias.

Ao meu noivo, meu amigo e companheiro em todos os momentos, com quem amo compartilhar minha vida.

*Thais Fernanda de Abreu Carvalho
Guimarães*

AGRADECIMENTOS

Agradecemos primeiramente a Deus, por nos dar saúde, força e por nos guiar em todos os momentos de nossas vidas.

Aos nossos pais, nossos exemplos de vida, por todo aprendizado, educação e valores transmitidos. Pela dedicação e estímulo para alcançarmos nossos sonhos. Pelo incentivo, amparo e amor incondicional.

Aos familiares, amigos e companheiros, em especial, ao André Pazzini Bomfim, pela contribuição e atenção dedicada no decorrer da realização deste trabalho.

Ao nosso orientador Luiz Eduardo Zamaí, pelo apoio ao desenvolvimento deste trabalho.

A todos os professores pelo carinho e conhecimento transmitido.

Em especial, aos professores: Rogério Canaciro, Marlene de Fátima Campos Souza, Roberto Mitsuo Suguihara e Alexandre Alves Vieira, pela atenção, dedicação, por todos os ensinamentos e, principalmente, por fazerem a diferença em nossa vida acadêmica.

A todos que direta ou indiretamente nos ajudaram e torceram por nós.

“Para muitos daqueles em que o mundo parece fora de controle, pouca coisa pode ser feita para mudar. Mas, enquanto existir pelo menos um pouco que pode ser feito, precisamos continuar fazendo”.

Russel L. Ackoff

FERREIRA, Geissi Mariane; TEIXEIRA, Mariane da Silva; GUIMARÃES, Thais Fernanda de Abreu Carvalho. **Inteligência De Mercado: Gerenciamento Dos Cenários Prospectivos Como Estratégia Competitiva e Demonstração e Análise da Empresa Eletrobras**. 2014. 91 f. Trabalho de Curso de Bacharel em Ciências Contábeis – Centro Universitário Eurípides de Marília, Fundação de Ensino “Eurípides Soares da Rocha”, Marília, 2014.

RESUMO

Atualmente, o maior desafio das empresas é manter-se no mercado que se torna cada vez mais competitivo. Diante desse panorama, as estratégias convencionais não são mais suficientes e podem não atingir as expectativas, levando a empresa à perda da sua posição competitiva no mercado. É necessário que a organização faça uso da inteligência de mercado, ou seja, da inteligência competitiva.

A inteligência competitiva possibilita aos gestores criar uma visão de futuro, baseada na coleta e análise contínua de dados e informações do ambiente geral e setorial da organização, sendo o gerenciamento dos cenários prospectivos uma das ferramentas estratégicas determinantes desta inteligência.

A pesquisa buscou demonstrar a importância da aplicação do planejamento estratégico por cenários prospectivos para que a empresa alcance vantagem competitiva e alavanque seus resultados. Realizamos um estudo em que foi analisado e avaliado o planejamento estratégico elaborado pela empresa Eletrobras que apresenta os cenários alternativos para o setor em que a mesma atua, o cenário de referência e as estratégias que serão formadas.

O presente trabalho é organizado em três capítulos: o primeiro capítulo aborda os conceitos de gestão e planejamento estratégico; o segundo capítulo define cenários e demonstra três métodos de construção de cenários prospectivos; por último, o terceiro capítulo é composto por uma demonstração do Plano Estratégico da empresa Eletrobras - Centrais Elétricas Brasileiras S.A, que evidenciará a relevância do tema.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico. Cenários prospectivos. Vantagem competitiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Conceito Prático de Gestão Estratégica	19
Figura 2 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.....	33
Figura 3 – Exemplo de uma matriz de cenários	68
Figura 4 – Atuação Eletrobras: Seis subsidiárias, Centro de Pesquisas e Itaipu Binacional.....	72
Figura 5 – Cenários do Ambiente de Interesse do Sistema Eletrobras 2010-2020.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Características da empresa estudada.....	73
Tabela 2: Eletrobras – Principais tendências consolidadas e fatos portadores de futuro	74
Tabela 3: Eletrobras – Principais oportunidades e desafios	79

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
CAPÍTULO 1 – PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	15
1.1 Cenário Competitivo	15
1.2 Estratégia	16
1.3 Gestão Estratégica	18
1.3.1 Missão, Visão e Valores	19
1.4 Planejamento Estratégico	21
1.5 Vantagem Competitiva	22
1.6 Análise do Ambiente Geral	25
1.6.1 Demográfico	26
1.6.2 Econômico	27
1.6.3 Político Legal.....	28
1.6.4 Sociocultural.....	29
1.6.5 Tecnológico	30
1.6.6 Global	31
1.7 Análise do Ambiente Setorial.....	32
1.7.1 Ameaça de Novos Entrantes.....	34
1.7.2 O Poder de Negociação dos Fornecedores	37
1.7.3 O Poder de Negociação dos Compradores	38
1.7.4 A Ameaça dos Produtos Substitutos.....	39
1.7.5 Rivalidade Entre os Atuais Concorrentes	39
1.8 Análise do Ambiente da Concorrência.....	41
1.9 Inteligência Competitiva.....	42
CAPÍTULO 2 - PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS PROSPECTIVOS.....	44
2.1 Histórico, Conceitos e Elementos Essenciais.....	44
2.1.1 Histórico da Prospecção e Análise de Cenários	44
2.1.2 Definição, Características dos Cenários Prospectivos.....	48
2.1.3 Quantidade de Cenários a Analisar	50
2.1.5 Cenários Prospectivos e Inteligência Competitiva	51
2.1.7 Tipos de Cenários	51
2.2 Vantagens da Análise de Cenários Prospectivos.....	52
2.3 O Processo de Construção de Cenários	53
2.4 Técnicas de Elaboração de Cenários Prospectivos.....	57
2.5 Os Principais Métodos de Cenários.....	60
2.5.1 Método de Cenários Elaborado por Michael Porter	60
2.5.2 Método de Cenários Elaborado por Peter Schwartz.....	62
2.5.3 Métodos de Cenários Elaborado por Kees Van Der Heijden	65
2.5.3.1 O Método Indutivo	65
2.5.3.2 O Método Dedutivo.....	67
2.5.3.3 O Método Incremental.....	69
CAPÍTULO 3 – DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA ELETROBRAS	72
3.1 Eletrobras.....	72
3.2 Plano Estratégico	74

3.3 Ambiente Externo.....	74
3.3.1. Tendências Consolidadas (Mudanças Certas)	76
3.3.2 Mudanças em Andamento	77
3.4 Cenários Alternativos Prováveis	77
3.5 Cenário de Referência	79
3.6 Oportunidades e Desafios.....	80
3.7 Posicionamentos Estratégico	80
3.7.1 Públicos-alvo	81
3.7.2 Objetivos Estratégicos Finalísticos e Estratégias Associadas	81
3.7.3 Objetivos Estratégicos de Gestão e Competências e Estratégias Associadas	83
CONCLUSÃO.....	85
REFERÊNCIAS	88

INTRODUÇÃO

O contexto em que as organizações estão atualmente inseridas é descrito como um ambiente em constante transformação: os avanços tecnológicos acelerados e a informação sendo compartilhada com mais rapidez para todo o mundo, consolidaram um futuro incerto. A globalização aproximou as populações de diversos países, suas culturas e suas economias e “desfez” as fronteiras. Isso influenciou diretamente na sobrevivência das empresas e em seu ambiente competitivo. Por serem mais sensíveis às transformações, as organizações precisam estar preparadas tanto para os concorrentes que entram no mercado mais qualificados quanto para as mudanças do futuro.

Em épocas passadas, as decisões tomadas pelos gestores eram baseadas em projeções e tendências, tendo em vista que as transformações do futuro eram previsíveis e, muitas vezes, tardias. No atual panorama competitivo, o futuro incerto trouxe a necessidade de uma ferramenta estratégica mais eficaz contra as rupturas de tendências e as surpresas inevitáveis enfrentadas pelas organizações. Logo, ter conhecimento das mudanças do futuro e das tendências que estão se consolidando a longo prazo é essencial para a sobrevivência de qualquer organização (MAGALHÃES, 2012).

O planejamento estratégico baseado na construção de cenários prospectivos é a ferramenta estratégica que possibilita distinguir a longo prazo as alternativas de futuro que a empresa pode enfrentar e definir previamente seu posicionamento estratégico para, então, sair à frente de seus concorrentes.

Este trabalho procura mostrar a importância da realização do planejamento por cenários futuros por qualquer tipo de organização e faz uma avaliação e análise de uma empresa real que faz uso dessa estratégia. A empresa estudada foi a Eletrobras – Centrais Elétricas Brasileiras S.A., uma sociedade de economia mista que atua em várias regiões do Brasil na geração, distribuição e transmissão de energia elétrica.

O presente trabalho está estruturado em três capítulos: o primeiro capítulo aborda a parte conceitual de gestão estratégica, explicando seus passos e abordando, principalmente, o planejamento estratégico. O segundo capítulo desenvolve toda a parte de construção de cenários prospectivos, esclarecendo alguns conceitos, a importância da aplicação da análise, as técnicas e os métodos de construção de cenários propostos pelos autores Michael Porter, Peter Schwartz e Kees Van Der Heijden, considerados destaques no assunto.

Para complementar o trabalho, realizamos no terceiro capítulo uma demonstração da aplicação do planejamento estratégico baseado na prospecção de cenários, por meio de uma avaliação e análise sintética do Plano Estratégico 2010 – 2020 da empresa Eletrobras, disponível publicamente na web site da empresa.

Objetivo Geral

Esta pesquisa tem por objetivo geral analisar o processo de planejamento estratégico baseado em cenários futuros, demonstrando a importância para qualquer organização da adoção dessa estratégia de mercado para obter vantagem competitiva e, assim, aumentar seus resultados. A evidência dessa importância se dará pela análise sintética da aplicação feita pela empresa Eletrobras - Centrais Elétricas Brasileiras S.A..

Objetivos Específicos

- Conceituar gestão estratégica, planejamento estratégico e vantagem competitiva;
- Analisar os ambientes em que a organização está inserida: geral, setorial e dos concorrentes e suas influências nos planos estratégicos da organização;
- Especificar as forças competitivas no ambiente em que a empresa atua;
- Definir a origem do pensamento prospectivo;
- Compreender o planejamento estratégico baseado em cenários futuros;
- Apresentar as técnicas e os métodos utilizados na construção de cenários;
- Identificar a importância que a técnica de gerenciamento de cenários prospectivos atribui às empresas que a aplicam.
- Demonstrar, por meio de uma avaliação e análise de uma empresa, a aplicação dessa ferramenta estratégica.

Justificativa

A escolha desse tema se deu pela importância da aplicação da prospecção de futuros alternativos como ferramenta estratégica, visto que se distingue das outras estratégias, pois é flexível que prepara a organização para as rupturas de tendências, considerando o panorama competitivo em que as empresas estão inseridas: um futuro incerto e repleto de mudanças.

Metodologia

A metodologia utilizada no presente trabalho foi o método dedutivo. As técnicas de coleta de dados privilegiam os dados bibliográficos, documentais e via internet. A tipologia de pesquisa quanto ao resultado esperado será a pesquisa básica.

De acordo com a tipologia de pesquisa quanto aos objetivos, será utilizada a pesquisa exploratória que proporciona uma visão geral sobre o fato estudado. Geralmente, nesse tipo de pesquisa o tema escolhido é pouco explorado. Segundo Beuren (2009, p. 80), “por meio do estudo exploratório, busca-se conhecer com maior profundidade o assunto, de modo a torná-lo mais claro ou concluir questões importantes para a condução da pesquisa”.

Quanto à tipologia de pesquisa quanto aos procedimentos, será adotada a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, livros, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p. 60).

A pesquisa bibliográfica foi realizada com base em livros, sites da Internet, dissertações, artigos e teses. Tomou-se como base o Plano Estratégico do Sistema Eletrobrás 2010-2020 para o desenvolvimento do terceiro capítulo.

CAPÍTULO 1 – PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

1.1 Cenário Competitivo

As organizações de todo o mundo estão vivenciando um momento de extrema competitividade e rivalidade diante da situação de mercado fragmentado em que se encontram. Inseridas num cenário em que a globalização eliminou as fronteiras físicas e trouxe possíveis concorrentes mundiais, as empresas alcançaram grandes oportunidades de mercado. Observa-se um cenário de preponderantes avanços tecnológicos em que as companhias perceberam a necessidade de uma gestão estratégica para se adaptarem às novas realidades econômicas e sobreviverem em um mercado altamente volátil.

É notório que o cenário competitivo mudou. Atualmente, há competição entre setores distintos, e não apenas em um único setor. Antes, o que eram consideradas fontes de vantagem competitiva, como por exemplo, economias de escala e publicidade, hoje não são suficientes para que a entidade se sobressaia no setor em que atua. É preciso obter novos conhecimentos, novas estratégias, realizar novos planejamentos para adquirir vantagens competitivas sustentáveis, ou seja, realizar uma estratégia que seja difícil ou custosa demais para os concorrentes copiarem, e assim obter retornos acima da média. “Segundo o novo dogma, os rivais podem copiar rapidamente qualquer posição de mercado e a vantagem competitiva é, na melhor das hipóteses, temporária” (PORTER,1996, apud MINTZBERG et al, 2006, p. 34).

De acordo com Hoskisson et al. (2009, p. 9):

[...] para obter um desempenho elevado, as empresas precisam ser capazes de adaptar-se rapidamente às mudanças em seu cenário competitivo. Essa adaptação requer que desenvolvam flexibilidade estratégica, um conjunto de capacidades para responder a várias demandas e oportunidades existentes em um ambiente competitivo dinâmico e incerto.

Assim, tal adaptação e um planejamento estratégico eficiente são fundamentais para que as organizações se mantenham no mercado, ou melhor, para que aprimorem seu desempenho no setor, conquistando retornos esperados. Além disso, é essencial que no panorama competitivo atual as companhias estejam preparadas para as mudanças improváveis que podem ocorrer no futuro.

A única certeza em relação ao futuro, é que ele será diferente, posto que quando o quadro atual mudar, a empresa precisará modificar seus comportamentos de acordo com a

realidade. A dificuldade encontrada por muitas empresas é o tempo que levam para conseguir desenvolver uma estratégia conveniente e tomar uma atitude quando um cenário muda, levando em consideração o futuro incerto do mercado.

Essa lentidão pode ser muito custosa para a empresa, em muitos casos pode leva-la a perder sua posição no mercado, por esse motivo a reação rápida da empresa após uma mudança significativa do ambiente é primordial. Todavia, isso só será possível a partir do momento que a empresa estiver preparada para o que é imprevisível, ou melhor, ela deve visualizar uma gama de futuros alternativos, denominados cenários, e desenvolver, com base em cada possibilidade, as estratégias correspondentes a cada situação.

Portanto, para que a organização tenha plena execução de seu planejamento de cenários é necessário que seus administradores elaborem uma gestão estratégica eficaz, capaz de adaptar o negócio a qualquer mudança ocorrida no mercado.

1.2 Estratégia

Serra et al. (2014, p. 5) afirma que “a palavra *strategia* (...) significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares”. O dicionário Bueno (2000, p. 330) define estratégia como a “arte de -raçar os planos de uma guerra”. Enquanto Di Sérico e Vasconcellos (2009, p. 175) a descreve como uma “arte originariamente militar, de planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições favoráveis ao alcance de objetivos previamente definidos”. A estratégia sempre teve relação com a disputa de um objetivo, desde os tempos de guerras até hoje no campo empresarial em que se elaboram planos de ação para se vencer uma disputa num determinado ambiente. As organizações passaram a criar planos estratégicos para melhorarem sua posição no mercado e, ainda, serem melhor que seus concorrentes, conquistando seus propósitos.

De acordo com Porter (2004, p. XXVI):

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas.

Porter define estratégia como metas e meios que a organização deve estabelecer para atingir competitividade estratégica e retornos acima da média. Ademais, Porter afirma que

estratégia competitiva é ser diferente ou fazer as coisas de maneira diferente de seus rivais. E acrescenta que a estratégia não é estática, tendo que sofrer ajustes para que seja diferenciada e sustentável.

Mintzberg, et al. (2006, p. 24) apresenta cinco definições de estratégia:

a) Estratégia como plano: a estratégia é criada antes das ações na qual ela será aplicada, de forma consciente e proposital. Seriam vários caminhos pré-estabelecidos para lidar com uma determinada situação.

b) Estratégia como pretexto: “apenas uma ‘manobra’ específica para superar um oponente ou concorrente” (MINTZBERG, et al. 2006, p. 24). Ela decorre de defesas e ataques num ambiente competitivo.

c) Estratégia como padrão: “[...] por essa definição, estratégia é consistência no comportamento, pretendida ou não” (MINTZBERG, et al. 2006, p. 24). Ou seja, é elaborada por meio de um padrão de comportamento.

d) Estratégia como posição: a estratégia é definida de acordo com a posição que a entidade ocupa no ambiente, levando em consideração o ambiente interno e externo. Assim, é feita uma análise de como a organização está inserida no mercado diante de seu concorrente.

e) Estratégia como perspectiva: além da posição escolhida, a estratégia é também uma forma de visão futura compartilhada por todos os membros da organização, em questão de objetivos e ações.

Para Mintzberg, estratégia se resume em uma forma de analisar o futuro, analisando o ambiente interno e externo da companhia e sua posição em relação aos seus concorrentes.

Segundo Kenneth R. Andrews (1980) apud Mintzberg, et al. (2006, p. 78):

A estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades [...].

Mintzberg também afirma também que a essência da definição da estratégia é um modelo. Ou seja, inúmeras estratégias devem ser verificadas para identificar qual delas proporcionará a melhor vantagem competitiva para determinado cenário.

A empresa deverá fazer uma análise das condições ambientais e das tendências do setor. Deverá averiguar as oportunidades e os riscos futuros que as empresas estarão expostas.

Além disso, a organização precisará avaliar a si mesma e examinar suas capacidades (financeira, gerencial, funcional, organizacional), seus recursos e seus pontos fortes e fracos. A partir disso, serão confrontadas essas duas análises ambientais para determinar a melhor combinação entre essas oportunidades com os recursos disponíveis. Assim, a companhia conseguirá formular a melhor estratégia para destacar-se no setor, implantando um modelo de gestão estratégica.

1.3 Gestão Estratégica

Para alcançar os resultados propostos pela estratégia, as organizações devem desenvolver um programa de gestão estratégica. A gestão estratégica ou a administração estratégica consiste em formular quais as ações que deverão ser realizadas para alcançar as metas definidas. Conforme relata Serra et al. (2014, p. 41):

O processo de gestão estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações requeridos para a empresa atingir competitividade estratégica e ganhar lucros 'anormais' – acima da média do mercado. Isso ocorre quando a empresa desenvolve uma estratégia que os competidores não estão implementando e através desta consegue proporcionar benefícios aos seus clientes que os concorrentes atuais e potenciais são incapazes de reproduzir.

Wright e Kroll (2000, p. 28) descrevem brevemente o surgimento da administração estratégica nas escolas de administração:

Durante os anos de 1950, a Ford Foundation e a Carnegie Corporation financiaram uma análise de currículo e ensino de escolas de administração. A partir dessa pesquisa, surgiu o relatório Gordon-Howell, que concluiu que a educação formal da administração nas universidades deveria ser estendida e concluída com uma disciplina mestra que integrasse os conhecimentos dos estudantes de disciplinas como contabilidade, finanças, marketing, administração e economia. A maioria das escolas aceitou as conclusões desse relatório e desenvolveu uma disciplina mestra que tornou-se conhecida como 'Políticas de Negócios'.

Com o tempo, os parâmetros dessa disciplina mestra expandiram-se e passaram a incluir análises mais formais do macroambiente da empresa, do ambiente setorial, da missão, dos objetivos gerais, da formulação de estratégias, da implementação de estratégias e do controle estratégico. Essa concepção expandida do escopo da disciplina passou a ser referida como administração estratégica [...].

Deste modo, a gestão estratégica utiliza-se de todas as disciplinas citadas para definir os passos a serem seguidos para que sejam alcançadas as metas determinadas, e assim, obter vantagem competitiva.

O processo da administração estratégica pode ser distribuído em etapas que deverão ser executadas para atingir os objetivos dispostos. Primeiramente, devem-se analisar as oportunidades e ameaças do ambiente externo e, em contrapartida, examinar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da organização. Feito isso, a empresa estabelecerá sua missão, sua visão e seus objetivos. Posteriormente, deverão ser formuladas e implementadas as estratégias, a partir do desenvolvimento de um planejamento estratégico. Além disso, será feito um monitoramento contínuo confrontando as mudanças ambientais com as estratégias aplicadas visando verificar se os planos em andamento estão atingindo os propósitos estabelecidos.

A figura a seguir demonstra a estrutura sequencial de um modelo de administração estratégica:

Figura 01 - Conceito prático de gestão estratégica



Fonte: os autores

1.3.1 Missão, Visão e Valores

Para que as organizações tenham sucesso no mercado competitivo, é necessário saber qual a finalidade quando foram fundadas, e assim traçar metas e estratégias para alcançá-las.

Desse modo, para a fixação de uma estratégia competitiva eficaz, é fundamental que a organização defina sua própria identidade delimitando a visão, missão e valores, que são criados após uma análise detalhada do ambiente externo e interno da empresa.

A empresa que tem profundo conhecimento sobre sua visão, missão e valores, aumenta significativamente suas possibilidades de sucesso, além de se destacar entre outras empresas que não sabem claramente qual sua identidade.

A visão da empresa deve refletir um estado futuro, uma ambição, a forma como a empresa se vê no longo prazo, uma imagem de um futuro desejado. Assim, ela guiará os investimentos e a estratégia optada para alcançar esse estado futuro. Por outro lado, a visão deve ser clara e coerente com os valores centrais da organização, além de, ser a impulsionadora de esforços e da motivação dos colaboradores. Isto é, a visão é o objetivo, a ser alcançado, ou seja, está ligada ao sonho da empresa (SERRA et al, 2014, p. 73-74).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) a visão “é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. [...] em outras palavras, uma declaração de visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos”.

A missão especifica o negócio em que a empresa pretende atuar, guia os objetivos financeiros, humanos e sociais da organização. É a razão de ser da empresa, a definição do que ela faz, para onde está direcionada e qual o seu nicho de mercado. Como afirma Serra et al. (2014, p. 78) “a missão é a razão da existência de uma organização, pelo que deve conter em si o propósito básico da organização”.

Oliveira (2013, p. 111) também relata que “missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou, ainda, em que quais tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”.

Para Wright e Kroll (2000, p. 122):

Subjacente à missão organizacional está uma análise de suas fraquezas e forças internas, no contexto de oportunidades e ameaças externas. Os pontos fortes e fracos de uma empresa residem em seus recursos humanos, organizacionais e físicos. Idealmente, esses recursos são desempenhados em conjunto para fornecer a empresa uma vantagem competitiva sustentada.

Os valores guiam a tomada de decisão e os comportamentos, definindo o caráter da empresa, assim como seu relacionamento com os clientes. Todavia, os valores indicam como as pessoas querem e devem se comportar com os outros dentro e fora da organização, como valorizam os clientes, os fornecedores, os esforços de inovação e o meio ambiente natural (SERRA et al, 2014, p. 79).

1.4 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico consiste em elaborar e executar a estratégia desenvolvida pela empresa a fim de atingir seus objetivos e a sua missão. Define os processos que serão implantados por meio de uma análise dos ambientes onde a organização está inserida e atribui um diferencial de desempenho diante de seus concorrentes. Oliveira (2013, p. 17) conceitua planejamento estratégico como “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis”.

O planejamento estratégico é um instrumento administrativo que auxilia no processo de busca da melhoria administrativa das empresas. É por meio dele que a organização pretende antecipar o futuro adaptando suas ações visando alcançar os objetivos organizacionais. De acordo com Oliveira (2013, p. 4) é “um processo [...] desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”. Vale ressaltar que o planejamento é baseado nas capacidades da empresa que estão condicionadas ao seu ambiente externo.

Diante das constantes mudanças no ambiente, o planejamento deverá ser flexível para sua adaptação, alterando sempre que necessário seus objetivos e aprimorando seus recursos e capacidades (SERRA et al, 2014, p. 53). Dessa forma, a organização poderá atingir a situação futura desejada, de uma forma mais eficiente e eficaz.

Segundo Oliveira (2013, p. 5) “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa”. Além da tendência que o próprio planejamento já traz por si só, outras de suas utilidades são o desenvolvimento de planos alternativos, que possam ser utilizados numa eventual mudança de mercado; a execução de um maior controle e uma melhor avaliação das práticas da organização a fim de aprimorar os resultados a serem alcançados; a facilidade da identificação de oportunidades e ameaças no setor; e o alcance de uma vantagem competitiva sustentável, conquistando retornos acima da média.

Ao realizar um planejamento estratégico, a organização ficará preparada para o futuro incerto e para as possíveis ações e reações dos seus concorrentes mais potenciais. O planejamento estratégico proporcionará aos gestores: (1) conhecer e aprimorar os pontos

fortes, seus diferenciais que proporcionam vantagens em relação aos oponentes no setor; (2) compreender (na intenção de extinguir) os pontos fracos, características que trazem desvantagens no ambiente em que a empresa atua; (3) analisar e utilizar as oportunidades externas, “forças ambientais incontroláveis pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada” e (4) examinar as ameaças externas, “força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil”, a fim de tentar evitá-las (OLIVEIRA, 2013, p. 37-38).

Após efetuar tais análises internas e externas, para efetivar o planejamento estratégico, a organização deverá formular quais as alternativas estratégicas poderão ser implementadas para que a empresa opere objetivando alcançar a vantagem competitiva (SERRA et al, 2014, p. 48).

1.5 Vantagem Competitiva

Conforme afirma Hoskisson et al. (2009, p. 77) “a tecnologia em evolução acelerada e a globalização crescente tornam cada vez mais difícil para as empresas desenvolverem uma vantagem competitiva que pode ser sustentada por um período longo”. É notório que as organizações precisam obter características exclusivas para se sobressair no mercado, visto que em meio a todos os avanços tecnológicos, terem suas exclusividades copiadas pelos concorrentes são situações muitas vezes inevitáveis.

A inteligência competitiva e a análise de seus ambientes interno e externo, fazem com que a empresa busque constantemente uma vantagem competitiva passível de não ser imitada, e que perdure pelo maior tempo possível.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 83):

Para ser fonte de vantagem competitiva, um recurso ou uma capacidade deve possibilitar à empresa (1) executar uma atividade de forma que proporcione um valor superior ao fornecido pelos concorrentes ou (2) executar uma atividade que crie valor, que os concorrentes não possam concluir. Somente sob essas condições uma empresa cria valor para seus clientes e tem a chance de capturar esse valor.

Logo, é essencial que toda empresa que almeja obter vantagem competitiva tenha recursos e capacidades diferenciados e, na maioria das vezes, exclusivos. Assim, quando

forem integrados formarão as competências essenciais necessárias para adquirir vantagem competitiva, ou seja, capacidade de ser melhor que seus concorrentes.

“Recursos são insumos utilizados no processo produtivo de uma empresa como máquinas e equipamentos, as aptidões dos empregados, patentes, ativos financeiros e gerentes talentosos” (HOSKISSON et al, 2009, p. 17). Podem ser tangíveis, ou seja, palpáveis e quantificáveis, como por exemplo, máquinas e equipamentos de produção, fábricas. E intangíveis quando não são palpáveis e apresentam valor por terem sido acumulados com o tempo e com a história da organização, são eles: conhecimento, relações entre gerentes e funcionários, marcas, patentes, capacidades científicas, entre outros. Geralmente, os recursos tangíveis não são fontes de vantagem competitiva por serem mais fáceis de serem imitados pelos concorrentes (SERRA et al, 2014, p. 149).

No entanto, não são todos os recursos que são fontes de vantagem competitiva. Segundo Serra et al. (2014, p. 149) para serem fontes de vantagem competitiva, os recursos devem ser:

Valiosos: “permitem explorar oportunidades ambientais e criar valor para os clientes” (SERRA et al. 2014, p. 149). Exemplo: tecnologias buscadas pelas empresas, como a Samsung e a Apple.

Raros: “na medida em que não são suficientes para todos os competidores, mas também não são exclusivos a apenas uma empresa” (SERRA et al. 2014, p. 149), ou seja, poucos concorrentes os possuem. Exemplo: capital intelectual das empresas, como Google e a Microsoft.

Onerosos para imitar: “porque os competidores não os conseguem duplicar (pelo menos não facilmente)” (SERRA et al. 2014, p. 149) ou possuem desvantagens no custo de obtenção. Exemplo: reputação das redes de fast-food já consagradas pelo público em geral.

Insubstituíveis: “porque sua função e valor não podem ser substituídos por outros recursos semelhantes” (SERRA et al. 2014, p. 149). Exemplo: marcas e imagem adquiridos pelas empresas ao longo do tempo, como a Coca Cola e a Ambev.

Hoskisson et al. (2009, p. 17) afirma que “uma capacidade origina-se de recursos que permitem a uma empresa executar uma tarefa ou uma atividade de modo integrado” e complementa (2009, p. 81) “os recursos são a fonte de capacidades, algumas das quais conduzem ao desenvolvimento das competências essenciais da empresa”.

As competências essenciais de uma organização são conhecidas como suas aptidões, ou seja, aquilo que ela faz de forma diferente de seus concorrentes. Ao serem elaboradas e desenvolvidas em diversas áreas da empresa, trazem retornos significativos para a entidade.

“Explorando suas competências essenciais ou vantagens competitivas para pelo menos atender, se não superar, os padrões exigentes da concorrência global, as empresas criam valor para seus clientes” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 71). Esse valor é composto por todas as características diferenciadas que o cliente está disposto a pagar, ou seja, o cliente dá valor àquilo que ele vê como benefícios no produto adquirido, desde o preço até as qualidades que aquele produto lhe proporciona.

É por meio do conhecimento das competências essenciais que a organização conseguirá elaborar melhor suas estratégias de acordo com seus recursos e capacidades disponíveis, e então, obter vantagem competitiva.

A empresa precisa estar atenta ao ambiente, de modo a verificar quanto tempo uma vantagem competitiva irá durar, considerando que essa não é permanente, pois a partir do momento em que seu oponente consegue imitá-la ou até mesmo duplicar seus benefícios, a mesma deixa de existir.

A vantagem competitiva sustentável está ligada a essas estratégias de difícil acesso pelos oponentes. De acordo com Serra et al. (2014, p. 153-154) para garantir a durabilidade dessa vantagem deve-se considerar alguns fatores importantes:

Barreiras à imitação: buscar adquirir algum tipo de fator que dificulte a imitação pelos concorrentes, a patente é o fator mais comum que restringe a imitação.

Incapacidade de imitar habilidades organizacionais e de gestão: algumas empresas possuem habilidades e recursos que outras empresas são incapazes ou há muita dificuldade de imitar. Como, por exemplo, uma tecnologia proprietária, que inibe os concorrentes e garante por mais tempo a vantagem competitiva.

Limite aos competidores: os limites dos concorrentes em aspectos como: compromissos prévios realizados pela empresa, alto investimento em uma tecnologia, falta de flexibilidade para fazer mudanças e falta de capacidade e conhecimento em novas tecnologias, impedem que os mesmos imitem e prejudiquem a empresa que possui vantagem competitiva.

Dinamismo da indústria: empresas que são dinâmicas, que inovam seus produtos e serviços e têm sempre novas práticas de relacionamento com o cliente são mais difíceis de serem imitadas, pois no contexto de rápida mudança é difícil analisar o que é realmente relevante para investir no futuro.

Logo, para se obter uma vantagem competitiva sustentável é preciso que os esforços dos concorrentes em alcançar e copiar a empresa fracassem. Pois a velocidade com que os concorrentes conseguem copiar a estratégia da organização determina quanto tempo a vantagem competitiva se sustentará (HOSKISSON, et al, 2009, p. 4). Assim, é necessário

conhecer o ambiente em que a empresa atua, tanto o geral quanto o setorial, e dessa forma, formular as estratégias possíveis para manter-se preparada para qualquer mudança ambiental que possa intervir em sua sobrevivência.

1.6 Análise do Ambiente Geral

A forma como o ambiente externo se comporta afeta direta e indiretamente o crescimento de uma empresa, podendo diminuir ou aumentar seu resultado, vez que este ambiente é cercado de incertezas e complexidades. Desse modo, para ter um planejamento estratégico eficaz é crucial interpretar e analisar esse ambiente e suas transformações.

O propósito em analisar o ambiente externo resume-se em identificar as oportunidades e ameaças, proporcionando à empresa usufruir das condições favoráveis provenientes das oportunidades e evitar as condições desfavoráveis decorrentes das ameaças, potencializando a competitividade da organização.

O processo de análise desse ambiente compreende quatro atividades: escaneamento, monitoramento, previsão e avaliação. Essas são utilizadas pelas empresas para facilitarem e tornarem viáveis as interpretações ambientais que são complexas e ambíguas.

O **escaneamento ou sondagem** identifica os primeiros sinais de possíveis mudanças ambientais e até mudanças que já estão em andamento, ele deve estar alinhado ao contexto da companhia, pois o escaneamento elaborado para uma organização na qual o ambiente sofre mudanças constantes não será útil para uma empresa cujo ambiente é estável. O **monitoramento** analisa essas mudanças e revela se está surgindo uma tendência significativa entre as alterações detectadas pelo escaneamento. Esse processo permite que a organização saiba qual o melhor momento para fazer lançamentos no mercado e reestruturações. A **previsão** desenvolve projeções viáveis do que pode acontecer de impactante e com que rapidez essas mudanças podem virar tendências. Por último a **avaliação** determina o momento e a importância dos efeitos das mudanças e tendências ambientais na administração estratégica da empresa (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008 p. 37-39).

O ambiente externo de uma empresa se divide em três ambientes principais: geral, da indústria (setor) e dos concorrentes.

O ambiente geral é formado por seis segmentos externos, que as empresas devem ter a capacidade de escanear, monitorar, prever e avaliar. Os segmentos são: demográfico, econômico, político/jurídico, sociocultural, tecnológico e global. As alterações no ambiente

desses segmentos não dependem da empresa, pois essas não conseguem controlar esses eventos externos, desse modo resta à empresa saber adaptar-se a essas mudanças, identificando as vantagens das oportunidades, ou em outros casos, prevenir as ameaças constatadas. Assim, ter conhecimento desses fatores no setor e no país em que a empresa atua é fundamental para que o planejamento tenha sucesso.

1.6.1 Demográfico

O segmento demográfico estuda a população de uma cidade, região ou país. Talvez seja o segmento que a organização mais se preocupa, pois esse envolve pessoas e essas constituem o mercado.

“O explosivo crescimento da população mundial tem importantes implicações para os negócios. População em crescimento significa mais necessidades humanas a satisfazer. Dependendo do poder de compra, isso também pode significar oportunidades de mercado” (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 65).

Os principais objetos de estudo do segmento demográfico são:

- Tamanho da população;
- Estrutura etária;
- Distribuição de renda;
- Distribuição geográfica;
- Mistura de etnias;
- Os níveis de instrução.

No Brasil, o IBGE estima que a população brasileira que hoje é de 202 milhões, chegará a 228,4 milhões até 2042, um aumento de 26,4 milhões; porém, a partir de 2042 a população começará a diminuir gradativamente e chegará em 218,2 milhões em 2060. Essa diminuição será reflexo do envelhecimento populacional, de um quadro de baixa fecundidade e do saldo migratório. Outro índice, também divulgado pelo IBGE em 2013 (estudo do Censo 2010) de grande relevância é a estimativa do número de idosos no Brasil, que vai quadruplicar até 2060 devido ao aumento da sua expectativa de vida média que deve aumentar de 75 para 81 anos (IBGE, 2014). Esse aumento de estimativa de vida decorre dos avanços da medicina e da melhoria da qualidade de vida dos brasileiros, do maior acesso aos medicamentos pela população devido às farmácias populares e aos postos de saúde, do saneamento básico que se expandiu para regiões mais precárias, entre outros fatores.

1.6.2 Econômico

As organizações estão sempre preocupadas com o rumo da economia de um país, vez que esta pode apresentar uma oportunidade ou uma ameaça, afetando direta ou indiretamente os lucros. Por isso as companhias investigam mudanças e tendências no ambiente econômico e suas interferências estratégicas.

O segmento econômico se preocupa com os fatores que influenciam no poder de compra e padrão de consumo das pessoas, as principais tendências na renda e padrões de vida. Por exemplo, a alimentação, moradia e transporte são responsáveis pela maior parte dos gastos das famílias.

As principais variáveis econômicas que causam grandes interferências no mercado são:

- Taxas de inflação;
- Taxas de juros;
- Déficits e superávits comerciais e orçamentários;
- Taxa de poupança pessoal e comercial;
- Produto interno bruto (PIB);
- Distribuição de renda;
- Custo de vida;
- Disponibilidade de crédito.

Por ser um país neoliberalista, o Brasil exerce um controle da economia por meio do aumento ou da redução de taxas de juros, taxas de poupança, acordos internacionais, leis de regulamentações e etc. Por exemplo, a taxa de juros estipulada pelo Banco Central é utilizada para controlar a inflação, conforme explica a Folha de São Paulo em sua reportagem “Veja como a Taxa de Juros influencia na economia brasileira” quando os juros baixam muito, as pessoas têm maiores acesso ao crédito e, consecutivamente consomem mais; do contrário, o aumento dos juros reduz o consumo e o investimento, cujos valores ficam mais altos, acarretando em uma desaceleração da economia (VEJA ... , 2013).

1.6.3 Político Legal

As decisões de uma empresa podem ser afetadas também por mudanças no ambiente político-legal. Este segmento representa como o governo influencia as empresas e como as empresas influenciam o governo.

A principal provocadora de mudanças no ambiente político-legal são as leis que podem tanto criar novas oportunidades de negócios, como podem impedir o crescimento de outros, levando a organização ao declínio. Por isso é necessário, no mínimo, conhecer as principais leis de proteção à concorrência, aos consumidores e a sociedade, além de conhecer as legislações específicas da área de atuação da empresa no mercado.

Existem leis que evitam concorrência desleal e protegem consumidores contra práticas de negócios desleais. Para Kotler (2000, p. 75) as regulamentações “têm como objetivo assegurar que as empresas assumam responsabilidade pelos custos sociais de sua produção e de seus produtos”.

São alguns dos fatores do segmento político legal:

- Legislação antitruste;
- Legislação tributária;
- Filosofias de desregulamentação;
- Leis trabalhistas;
- Filosofias e políticas educacionais;
- Órgãos governamentais.

As principais leis que influenciam as empresas são, como as Leis tributárias (redução de IPI, desoneração da folha de pagamento), Leis Trabalhistas, Leis Comerciais, Leis Ambientais (sustentabilidade), Leis de Proteção ao Consumidor, dentre outras. O governo brasileiro, por exemplo, em 2012, autorizou que houvesse a redução do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) para os produtos da linha branca, como as refrigeradores, freezers, fogões e máquinas de lavar roupa, visando movimentar a economia, o produto ficaria mais barato e o consumo aumentaria. As empresas que comercializam esse tipo de produto tiveram uma alavancada em suas vendas com esse benefício fiscal.

1.6.4 Sociocultural

O segmento sociocultural estuda as mudanças no comportamento dos indivíduos. As pessoas nascem e vivem em determinada sociedade que molda as crenças, valores e normas, desse modo, absorvem uma visão de mundo que define algumas das suas características e comportamentos.

Os indivíduos adquirem em sua vida os valores centrais passados de pais para filhos, que são muito persistentes, e os valores secundários que são mais abertos a mudanças e se alteram conforme as experiências ao longo da vida.

Com uma análise completa do ambiente sociocultural é possível identificar mudanças culturais e novas oportunidades ou ameaças de mercado. Para isso é necessário analisar o percentual de pessoas que compartilham uma tendência e o que se opõe a ela. Por exemplo, a porcentagem de pessoas que valorizam o físico e o bem-estar aumentou bastante nos últimos anos (KOTLER; ARMSTRONG, 2003, p. 77). Kotler e Armstrong (2003, p. 77) acrescentam que “os principais valores culturais de uma sociedade são expressos pela maneira como as pessoas veem elas mesmas e os outros. São expressos também pela maneira como ela vê as organizações, a sociedade, a natureza e o universo”.

As variáveis compreendidas pelo segmento sociocultural são:

- Mulheres no mercado de trabalho;
- Diversidade de mão de obra;
- Atitudes em relação à qualidade da vida profissional;
- Preocupações com o meio ambiente;
- Mudanças de preferências profissionais e de carreira;
- Mudanças de preferências em relação às características de produtos e serviços.

Em relação às mulheres brasileiras no mercado de trabalho, afirma a FCC (Fundação Carlos Chagas) em seu trabalho intitulado *Banco de dados sobre o trabalho das mulheres no Brasil* que “com um acréscimo de 32 milhões de trabalhadoras entre 1976 e 2007, as mulheres desempenharam um papel muito mais relevante do que os homens no crescimento da população economicamente ativa” (MULHERES... , 2014). Também afirma Oliveira (2014) que conforme divulgado pelo IBGE em relação aos anos de 2011 e 2012 “a participação feminina na variação de pessoal ocupado assalariado, de um ano para outro, foi pela primeira vez superior à presença masculina. Enquanto os homens somaram 41,5% (438,9 mil pessoas), as mulheres, 58,5% (619,8 mil pessoas)”.

Esse aumento da participação da mulher no mercado de trabalho ocorre paralelamente às questões salariais, visto que no cenário das famílias brasileiras, os custos das casas têm grande contribuição do sexo feminino. Além disso, com os avanços da medicina, e o advento da mulher no mercado de trabalho a quantidade de filhos por casal, influenciando na taxa de natalidade. A falta de tempo intensificou a necessidade de serviços e produtos que facilitam as tarefas domésticas, como lavanderias, eletrodomésticos, pratos prontos e congelados, entre outros.

1.6.5 Tecnológico

O segmento tecnológico é a forma mais significativo em relação à velocidade com que essa se modifica, podendo até alterar de uma vez por todas a forma de vida de uma sociedade e de uma companhia, como por exemplo, a internet, o celular, os automóveis, as máquinas industriais e agrícolas, dentre outros. Para tanto é imprescindível que as organizações acompanhem constantemente o ambiente tecnológico. As empresas que não assistem às mudanças nesse ambiente, logo estarão desatualizadas perdendo oportunidades no mercado.

Uma nova tecnologia gera novos mercados e oportunidades. Dessa forma, quando as empresas lutam contra as novas tecnologias ou as ignoram, seus negócios tender a ir à falência.

A tecnologia gerou maravilhas como a penicilina, a cirurgia no coração e a pílula anticoncepcional. Gerou também horrores como a bomba de hidrogênio, o gás asfixiante e a submetralhadora. Gerou ainda benefícios duvidosos como o automóvel e os videogames.

Cada nova tecnologia é uma força de ‘destruição criativa’. Os transistores derrubaram a indústria de válvulas, a xerografia derrubou a indústria de papel-carbono, os automóveis afetaram as estradas de ferro e a televisão afetou os jornais. Em vez de migrarem para as novas tecnologias, muitas empresas antigas lutaram contra elas ou as desprezaram – e seus negócios declinaram (KOTLER, 2000, p. 171).

Tecnologias nem sempre são previsíveis, mudam rapidamente e afetam constantemente a vida das pessoas. As pílulas anticoncepcionais, por exemplo, reduziram o tamanho das famílias e introduziu a mulher no mercado de trabalho. Os aspectos que definem o ambiente tecnológico são:

- Inovações dos produtos;

- Aplicações de conhecimento;
- Foco nos gastos privados e públicos de pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- Novas tecnologias de comunicação;
- Novas tecnologias da informação.

Alguns dos produtos mais inovadores do momento são os Tablets e os Smartphones com seus aplicativos que vêm revolucionando o dia a dia da sociedade, com a viabilização de várias tarefas, como, por exemplo, pagamento de contas, guias turísticos, GPS (*Global Positioning System*), previsão do tempo, atividades proporcionadas pelo acesso à Internet em qualquer momento e lugar. Como afirma Info Exame uma pesquisa do Banco Central aponta um aumento de 335% nas operações bancárias feitas por meio de aplicativos em tablets e celulares (OPERAÇÕES... , 2013).

A tecnologia trouxe para as empresas vários benefícios, como por exemplo, a utilização das redes sociais como meio de publicidade e conhecimento íntimo do segmento do mercado e dos seus clientes; aumento de vendas em e-commerce e investimentos em aplicativos.

1.6.6 Global

“O segmento global inclui novos mercados relevantes, os mercados existentes que estão se transformando, eventos políticos internacionais importantes e as características culturais e essenciais dos mercados globais” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 45).

As empresas de capital aberto e também as que competem com outros países precisam compreender as características dos mercados globais, pois este conhecimento oferece às companhias mais oportunidades de obtenção de recursos necessários para o sucesso, uma vez que estas podem estar vulneráveis a concorrentes maiores e com mais recursos.

Além disso, os mercados globais apresentam grandes riscos, para isso o estudo do segmento global objetiva reconhecer possíveis oportunidades e ameaças nesses mercados. As questões que determinam a análise deste segmento são:

- Mercados globais essenciais;
- Novos países industrializados;
- Diferentes atributos culturais e institucionais;
- Acontecimentos políticos importantes.

A partir dos efeitos da globalização no mercado, qualquer empresa que atue internacionalmente, ou com exportação e importação, precisa acompanhar os movimentos econômicos mundiais, e estar atenta a qualquer mudança que possa influenciar diretamente em seus resultados. Um dos meios para a realização desse monitoramento é analisar o comportamento dos blocos econômicos globais.

De acordo com a Globo Educação os blocos econômicos surgiram com a intenção de diminuir a influência do Estado na economia, e, principalmente, para exercer controle de áreas de influência e seus respectivos mercados, estabelecendo parcerias com nações que lhes tragam algum tipo de benefício econômico, por meio de uma troca de interesses. A partir disso, a economia ficou mais interligada e qualquer mudança que altere a economia desses países, terá um reflexo global (GLOBALIZAÇÃO..., 2014).

1.7 Análise do Ambiente Setorial

Além da análise do ambiente geral, é importante também que seja realizada uma análise do ambiente setorial. O processo de formulação da estratégia empresarial em sua essência é ter capacidade de analisar o ambiente em que a empresa está inserida e principalmente lidar com a concorrência. De acordo com Oliveira (2013, p. 72) “o executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e em seguida, analisá-los quanto a situação de oportunidades e ameaças para a empresa”.

A empresa como parte integrante do ambiente em que está inserida além de investigar o ambiente geral, deve também desenvolver diferentes habilidades para ter conhecimento sobre o setor, ou seja, acompanhar o grupo de empresas que fabrica substitutos próximos, os fornecedores, potenciais entrantes, clientes e demais integrantes do ambiente setorial. De modo que tenha a percepção de como as forças externas afetam, direta ou indiretamente, seus propósitos, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, estrutura, recursos, planos, programas, projetos, processos, entre outros (OLIVEIRA, 2013, p. 73).

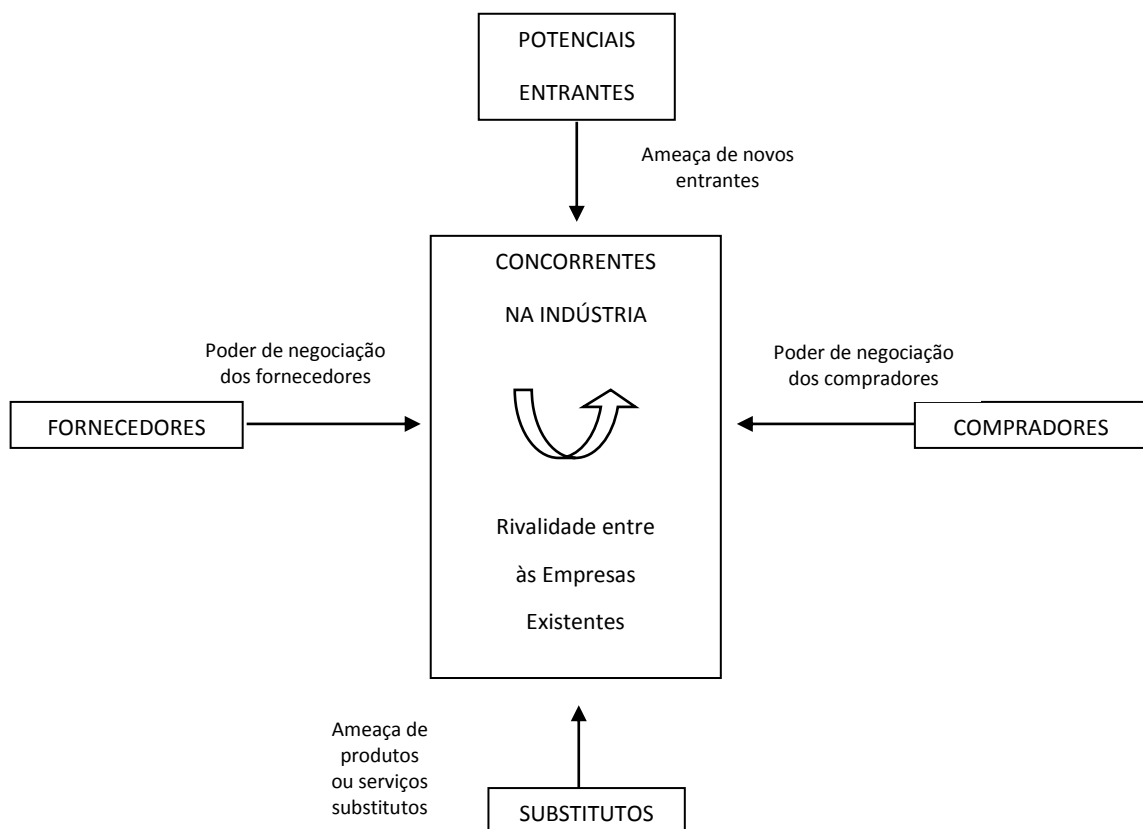
Serra, et al. (2014, p. 112) define o ambiente setorial como um “conjunto de fatores que influenciam diretamente a empresa e suas ações e respostas competitivas”. Estes fatores por sua vez determinam se a empresa terá ou não rentabilidade. Hitt, Ireland e Hoskisson, (2008, p. 47) nos relatam que o ambiente setorial “é um grupo de empresas que fabrica produtos que são substitutos próximos”, e no decorrer das suas atividades são influenciadas

por estes concorrentes potenciais. Vale ressaltar que o setor tem influência mais acentuada do que o ambiente geral no sentido de criação de valor e obtenção de retornos acima da média.

Historicamente as empresas mantinham seu foco apenas nos concorrentes próximos, que fabricavam os mesmos produtos ou similares deixando de lado os demais componentes do setor. Com pesquisas e diversos estudos especializados foi comprovada que a intensidade da concorrência e a luta por participação do mercado é influenciada diretamente por cinco forças competitivas básicas que vão além do concorrente em si e envolve todo o setor. Este modelo desenvolvido por Michael E. Porter envolve:

- A ameaça de novos entrantes;
- Os produtos substitutos próximos;
- O poder de negociação dos compradores;
- O poder de negociação dos fornecedores e
- A rivalidade entre os concorrentes.

Figura 2 – Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Michael E. Porter (adaptado)

O modelo das cinco forças possibilita a verificação do grau de atratividade do setor e cabe a cada empresa utilizar essas cinco forças em seu benefício, ou defender-se contra elas, ou seja, vislumbrando seu potencial retorno e a intensidade da rivalidade naquele setor.

O gestor pode utilizar este modelo para avaliar de que forma as forças competitivas influenciam determinado setor e o grau de atratividade e rentabilidade do mesmo. Deve-se salientar que é necessária a elaboração de um estudo para cada setor, determinando como e em que grau cada uma das cinco forças influenciam as empresas envolvidas. O modelo das cinco forças reconhece que além das demais empresas já estabelecidas como concorrentes diretas, é preciso também considerar que os fornecedores e clientes podem se tornar concorrentes integrando “para frente” ou “para trás”, respectivamente.

Serra et al, (2014, p. 115) nos relata sobre os benefícios do modelo das cinco forças:

Um dos grandes benefícios do modelo das cinco forças é apresentar uma imagem clara da atividade essencial do negócio. No fundo o modelo permite desagregar a cadeia vertical da atratividade econômica desde os fornecedores, ao negócio em si, aos clientes e aos concorrentes, mostrando a interligação que existe entre a empresa e os seus clientes e fornecedores.

A seguir, será abordada cada força isoladamente.

1.7.1 Ameaça de Novos Entrantes

As empresas precisam estar atentas aos novos entrantes no setor, pois estes representam capacidade extra de produção e podem ameaçar a participação de mercado das empresas já existentes. A não ser que o setor esteja em expansão e a demanda aumente, esta capacidade extra causará a baixa dos preços e conseqüentemente a diminuição da rentabilidade. Na maioria das vezes os novos entrantes também desejam obter parcelas significativas do mercado forçando as empresas existentes a serem mais eficientes e eficazes para competirem em igual ou melhor dimensão.

O fator determinante quanto a probabilidade de a empresa entrar ou não em determinado setor depende de alguns aspectos fundamentais que protegem as atuais empresas do setor da ameaça de novos entrantes. São estes: as barreiras de entrada de novas empresas no setor e a reação que o novo concorrente pode esperar dos concorrentes já existentes. Essas barreiras dificultam a entrada das novas empresas, e mesmo que essas queiram entrar acabam em grande desvantagem competitiva.

Os concorrentes atuais buscam criar o maior número de barreiras possíveis a fim de evitar a entrada de novos concorrentes e, algumas vezes, as barreiras são tão fortes que permitem que as mesmas se tornem líder de mercado. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 50) “a inexistência de barreiras à entrada aumentam a probabilidade de um novo entrante obter lucratividade”. Existem sete tipos de barreiras de entrada, sendo elas: economias de escala, diferenciação do produto, requisitos de capital, custos de mudança, acesso a canais de distribuição, desvantagens de custo independentemente da escala e política governamental.

Economias de escala: refere-se à diminuição dos custos unitários de um produto com a produção em grande escala do mesmo. Ou seja, conforme a quantidade de produção aumenta, o custo de fabricação de cada unidade diminui. Ao praticar a economia de escala a empresa pode optar por reduzir seus preços e obter maior participação do mercado (devido ao preço baixo) ou manter os preços estáveis e obter maior lucro.

Porter (2004, p. 7) defende que “economias de escala detêm a entrada, forçando a empresa entrante a ingressar em larga escala e arriscar-se a uma forte reação das empresas existentes, ou a ingressar em pequena escala e sujeitar-se a uma desvantagem de custo”. A empresa pode praticar economia de escala em praticamente todas as funções organizacionais, sendo estes: no processo de produção, de pesquisa e desenvolvimento, compras, vendas, distribuição, marketing, entre outras.

Diferenciação do produto: empresas estabelecidas têm produtos identificados como únicos, ou seja, quando seus clientes acreditam que seus produtos sejam especiais de alguma forma, desenvolve-se a partir de então uma relação de lealdade com o mesmo. Este reconhecimento é devido ao grande investimento em publicidade, ao serviço de atendimento pós venda, ao diferencial efetivo do produto ou serviço ou até mesmo por serem pioneiros do setor. Para Serra et al. (2014, p. 117) “uma marca forte é uma barreira alta à entrada, dado que novos candidatos necessitam despende grandes quantias para concorrer com a marca dominante”.

Deste modo, os novos entrantes são obrigados a investir agressivamente para anular a fidelidade dos clientes e conseguirem participação no mercado. Uma alternativa é oferecer preços mais acessíveis, entretanto esta decisão pode acarretar a diminuição de lucros ou até em perdas. Ademais, a empresa corre o risco de investir alto em algo que pode falhar, o que torna a entrada no setor mais arriscada.

Requisitos de capital: a necessidade de ter capital para iniciar as atividades se torna uma barreira de entrada, principalmente se o mesmo for aplicado em atividades arriscadas. Ao

entrar em um novo setor a empresa necessita de recursos para investir. Além das instalações físicas, o capital também é necessário para inovações, atividades de marketing e outras operações comerciais essenciais (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 51).

Hoskisson et al. (2009, p. 131) elucida que “mesmo quando for atrativo concorrer em um setor novo, o capital exigido para o ingresso bem-sucedido no mercado pode não estar disponível a uma empresa”. Um novo entrante, pelo fato de não possuir um histórico tem dificuldade em adquirir recursos advindos de instituições financeiras que, quando concedem empréstimos, estabelecem juros altos, o que se torna uma grande dificuldade para o início de uma atividade.

Custos de mudança: para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 62) custos de mudança são os “custos em que os compradores dos insumos do setor incorrem uma única vez quando deixam de comprar de uma empresa e passam a comprar de outra”. Estes custos podem ser monetários, como os valores desembolsados em treinamentos, na compra de novos equipamentos ou psicológico, no que diz respeito ao término de uma relação entre fornecedor e cliente. Com custos de mudança altos, será imprescindível a redução dos preços ou um produto de melhor qualidade para atrair os clientes. Tendo em vista que quanto mais estável for o relacionamento entre fornecedor e cliente, maior será a barreira de entrada.

Acesso a canais de distribuição: as restrições aos canais de distribuição, ou seja, onde os mesmos são comercializados, dificultam novas entradas de empresas no mercado. Geralmente esses canais estão sendo atendidos por outras empresas e o novo entrante tem que persuadir os mesmos a aceitarem o seu produto.

Com o passar do tempo, as empresas em determinado setor geralmente criam meios eficazes de distribuir produtos. Uma vez criada uma relação com os distribuidores, a empresa irá cultivá-la para criar custos de mudança para os distribuidores (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 51).

Desvantagens de custo independentemente da escala: empresas estabelecidas no mercado podem ter vantagens independentes da sua escala, ou seja, da quantidade produzida. Estas vantagens de custos podem ser impossíveis de serem igualadas pelos novos entrantes, mesmo que a organização seja de grande porte ou obtenha excelente economia de escala. As vantagens mais relevantes são: tecnologia patenteada, acesso favorável a matéria prima, localização favorável, subsídios oficiais (benefícios preferenciais do governo) e curva de aprendizagem (redução de custos com a experiência adquirida pela empresa). Hoskisson et al. (2009, p. 132) acrescenta que “a concorrência bem-sucedida exige que os novos participantes reduzam a relevância estratégica desses fatores”.

Política governamental: o governo tem poder de limitar ou impedir a entrada de novos concorrentes em determinado setor com as exigências de licenciamento. Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 51) ressaltam que “[...] os governantes geralmente restringem a entrada em alguns setores devido à necessidade de oferecer qualidade ou de proteger empregos”. O governo estabelece exigências a fim de beneficiar a sociedade, garantindo segurança e eficiência de determinado produto ou até mesmo estabelecendo padrões de poluição do ar ou da água. Thompson (2004, p. 97) acrescenta que “os regulamentos de segurança impostos pelo governo e os padrões de poluição ambiental também podem elevar os custos de entrada”, podem, portanto, exigir acréscimo no capital necessário para iniciar as atividades dos novos entrantes, além de maior investimento em tecnologias e adequação ambiental.

Retaliação esperada: um entrante em potencial terá uma expectativa quanto a reação dos concorrentes existentes, que irá induzir na decisão de entrar ou não em determinado setor. Um novo entrante repensará sua decisão de entrar em um determinado setor se o histórico demonstrar que os atuais concorrentes já expulsaram novos entrantes anteriormente.

Para driblar a retaliação, o entrante em potencial deve localizar pontos que não estão sendo atendidos pelos atuais concorrentes, ou seja, localizar nichos de mercado que possibilitará a entrada no setor sem grande retaliação, evitando, portanto, uma das barreiras de entrada existentes.

1.7.2 O Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores podem exercer poder de negociação em um setor ao aumentar seus preços ou reduzir a qualidade de seus produtos, de modo a influenciar diretamente a lucratividade do setor. Um grupo de fornecedores tem poder de negociação nas seguintes condições:

Concentração dos fornecedores: o número de fornecedores é reduzido em relação ao número de compradores. Empresas de grande porte e pequena quantidade exercem maior poder de barganha.

Custos de mudança altos: os custos de mudança são os custos fixos que os compradores têm que desembolsar para trocar de fornecedor, como por exemplo, a rescisão de um contrato que incorrerá multa. Se este for relevante o comprador irá reavaliar sua decisão.

Número reduzido de produtos substitutos: o melhor cenário para um fornecedor é quando não há, ou há uma quantidade reduzida de produtos substitutos.

Produto do fornecedor é importante para a qualidade do produto: quando uma matéria prima é essencial para a qualidade do produto ou serviço de um comprador, principalmente se este insumo não permitir grandes estoques, de modo a garantir as vendas do fornecedor.

Ameaça de integração vertical: o poder do fornecedor é maior quando o mesmo tem possibilidade de integrar verticalmente “para frente” em um setor, ou seja, quando o fornecedor tem capacidade para comercializar o mesmo produto dos seus clientes, tornando-se um concorrente.

1.7.3 O Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores, para reduzir seus preços, podem exigir de seus fornecedores a redução de preços, melhor qualidade ou mais serviços. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson, (2008, p. 52) “esses resultados são obtidos encorajando disputas competitivas entre as empresas que compõem a indústria”. Os clientes têm poder quando:

Grupo de compradores são concentrados: os compradores são de grande porte e em quantidade reduzida em relação aos fornecedores. São poucos e grandes compradores que compram de vários fornecedores. Caso o comprador compre em grande quantidade aumentará ainda mais seu poder de barganha.

Custos dos clientes: se o insumo adquirido do fornecedor representa grande parcela do seu produto final, o comprador lutará pelo melhor preço possível.

Produtos são padronizados: quando os insumos adquiridos dos fornecedores são padronizados, os compradores têm a segurança de encontrar fornecedores alternativos. Com isso podem jogar um fornecedor contra o outro para conseguir as melhores condições de preço e qualidade.

Custos de mudança são reduzidos: o comprador é forte quando não há grandes custos de mudança e pode trocar de fornecedor facilmente quando houver necessidade.

Lucros são baixos: compradores que obtêm pequena parcela de lucro em seus produtos finais tendem a buscar melhores preços com os fornecedores e, conseqüentemente, diminuir seus custos.

Há ameaça de integração vertical: compradores que são uma ameaça de integração “para trás”, ou seja, atuar como seu próprio fornecedor, têm melhor poder de negociar.

Comprador tem total informação: O comprador detém maior poder de negociação ao possuir informações sobre o custo do fabricante, dos preços reais do mercado e do poder da internet como alternativa de compra e distribuição.

1.7.4 A Ameaça dos Produtos Substitutos

As empresas inseridas em qualquer setor do mercado estão sujeitas a competir com produtos substitutos. Os produtos substitutos são os que exercem funções iguais ou semelhantes em um setor. Os analistas das empresas podem identificar os produtos substitutos por meio de uma pesquisa simples dos produtos que podem determinar a mesma função.

Estes produtos representam uma grande ameaça para uma empresa principalmente quando não há grandes barreiras. Dessa forma, a empresa deve se preocupar quando o custo de mudança é irrelevante, quando o preço do produto substituto é baixo ou quando a capacidade de produção do concorrente é elevada. Hoskisson et al. (2009, p. 134) defende que “diferenciar um produto com base em fatores que os clientes valorizam (como preço, qualidade, serviço pós-venda e localização) reduz a atratividade de um substituto”.

1.7.5 Rivalidade Entre os Atuais Concorrentes

No ambiente setorial, uma empresa que está diretamente relacionada com as demais é influenciada sensivelmente pelas ações das empresas que competem entre si. A competição entre as empresas de determinado setor intensifica-se quando uma ou mais empresas identificam oportunidades de melhorar a sua posição no mercado ou quando a mesma é desafiada pelas ações dos demais concorrentes (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 64).

O grau de competitividade do setor influencia diretamente a rentabilidade do mesmo. De modo que para sobreviver no setor, a empresa utiliza táticas de competição como: concorrência de preços, batalhas publicitárias, introdução ou reformulação de produtos, melhorias no atendimento e garantias. A intensidade da rivalidade é influenciada por diversos fatores, que ocorrem quando: há concorrentes numerosos ou equilibrados, o setor cresce lentamente, os custos fixos são altos, há pouca ou nenhuma diferenciação, os custos de mudança são baixos, há grandes interesses estratégicos e as barreiras de saída são altas.

A seguir, será abordado cada fator isoladamente.

Concorrentes numerosos ou igualmente equilibrados: Quanto maior o número de empresas em um setor, maior será a retaliação desse setor. Mesmo que o volume de empresas não seja relevante, mas o porte e o recurso disponível sejam equilibrados, as empresas estarão propensas a grandes disputas. Por outro lado, um setor que tenha um ou poucos dominantes, o líder ou os líderes podem impor disciplina, assim como regular o setor por meio de liderança de preços (PORTER, 2004, p. 18).

Crescimento lento do setor: A empresa que está inserida em mercados com crescimento nulo ou lento está disposta a lutar para conquistar os clientes dos concorrentes e adquirir uma parcela maior do mercado. Segundo Hoskisson et al. (2009, p. 135) “a instabilidade no mercado resultante desses confrontos competitivos reduz a lucratividade das empresas em todo o setor”.

Altos custos fixos ou altos custos de armazenamento: Quando os custos fixos de uma empresa são elevados, é comum a busca para utilizar toda sua capacidade produtiva. Desse modo, os custos fixos são diluídos em uma grande quantidade de produtos. Por outro lado, esse processo gera um excesso de capacidade em todo o setor. Para satisfazer essa capacidade e reduzir o estoque, a empresa oferece descontos e preços especiais, que conseqüentemente intensificam a concorrência.

Em situação semelhante ao dos custos fixos, é comum que empresas com alto custo de armazenamento queiram se desfazer e renovar seus estoques rapidamente. Essa prática também gera a redução dos preços e aumenta a rivalidade entre os concorrentes.

Falta de diferenciação ou baixos custos de mudança: Quando o produto ou serviço de um setor é classificado como commodities, ou seja, sem diferenciação de capacidades ou características, o fator predominante para decisão de compra é o preço. De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 64) “empresas de setores que crescem lentamente tendem mais a ser competitivas do que aquelas de setores de crescimento rápido”. Os custos de mudança seguem o mesmo raciocínio, pois quanto menor o custo de mudança (por exemplo, a troca de fornecedores) maior a intensidade da rivalidade, dado que o comprador irá se basear em preço.

Grandes interesses estratégicos: A rivalidade será grande quando for importante para muitas empresas no setor a posição e participação no mercado. Para buscar um bom desempenho de mercado, seja de liderança, de localização, credibilidade tecnológica ou ter prestígio global as empresas estão potencialmente dispostas a sacrificar sua lucratividade.

Altas barreiras de saídas: Algumas empresas continuam concorrendo em um setor apesar de terem retornos baixos ou nulos. Geralmente, as empresas que tomam essa decisão se defrontam com altas barreiras de saída. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 56) as barreiras de saída “incluem fatores econômicos, estratégicos e emocionais, o que faz com que as empresas continuem em uma indústria mesmo quando a lucratividade é questionável”. Segundo Porter (2004, p. 21-22) as principais fontes de barreira de saída são: ativos especializados, custos fixos de saída, inter-relações estratégicas, barreiras emocionais e barreiras de ordem governamental e social.

1.8 Análise do Ambiente da Concorrência

Assim como é fundamental que toda organização faça uma análise de seu ambiente externo e setorial, é de grande importância também que ela conheça e averigue o comportamento de seus concorrentes. Com isso, a empresa poderá interpretar e prever possíveis ações e reações de seus rivais. Esse conhecimento permite que a companhia esteja mais preparada para reagir rapidamente aos movimentos alheios.

As empresas que atuam num mesmo setor são conhecidas como “grupos estratégicos”. De acordo com Hoskisson et al. (2009, p. 138):

Grupo estratégico é um conjunto de empresas que enfatizam dimensões estratégicas similares para a adoção de uma estratégia similar. A concorrência entre empresas de um grupo estratégico é maior do que a competição entre um membro de um grupo estratégico e companhias fora desse grupo.

Conclui-se que um grupo estratégico é um grupo de empresas pertencentes a um determinado setor que se utiliza praticamente das mesmas estratégias, ou de estratégias semelhantes para se sobressair no mercado.

Além disso, suas atividades operacionais são similares e oferecidas para o mesmo grupo de clientes. Segundo Serra et al. (2014, p. 123), “a análise dos grupos estratégicos permite, portanto, entender quem concorre com quem numa indústria”. Ou seja, é primordial que qualquer companhia que queira obter vantagem competitiva faça uso dessa estratégia para conhecer não somente seus concorrentes efetivos ou potenciais entrantes, mas também conhecer a si mesmo e compreender como está sua posição diante de seus oponentes.

Os concorrentes que devem ser analisados são aqueles que já têm uma posição efetiva no mercado e aqueles que são potenciais entrantes, ou seja, têm grandes chances de derrubar as barreiras de entrada e alcançar uma posição forte no setor. Essa análise será feita por meio de fontes de campo (entrevistas com participantes e observadores do setor) e fontes publicadas (estudos de indústrias, relatórios administrativos, documentos publicados pela própria organização, imprensa comercial, repertórios das companhias e dados estatísticos, entre outros).

Porter (2004) afirma que existem quatro componentes para se realizar uma análise da concorrência:

- **Metas futuras:** o que conduz o concorrente. Deve-se analisar o que o concorrente espera do futuro e se ele alterará sua estratégia, e ainda, qual será sua reação diante de possíveis mudanças que venham a ocorrer no ambiente.
- **Hipóteses:** o que o concorrente pensa sobre ele mesmo, sobre o setor e seus concorrentes.
- **Estratégia corrente:** analisar quais as estratégias que o concorrente está utilizando atualmente. Buscar conhecer quais as políticas que ele pratica em seus inúmeros departamentos.
- **Capacidades:** examinar os pontos fortes e fracos dos concorrentes, são eles que determinarão como será sua reação às estratégias dos componentes do grupo estratégico e às mudanças que podem ocorrer no setor.

Portanto, ter conhecimento dos concorrentes potenciais e suas ações é uma forma de a organização começar a prever as condições prováveis do futuro de um mercado. Além de que, seu preparo com relação às prováveis estratégias de seus oponentes a deixa mais preparada para eventuais mudanças no setor em que atua.

1.9 Inteligência Competitiva

Para aprimorar o processo de gestão estratégica, muitas organizações utilizam uma ferramenta para coletar e analisar informações chamada Inteligência Competitiva. Sabendo que ocorrem diversas mudanças nos cenários, a organização que deseja permanecer no setor, necessita absorver informações do mercado e dos próprios concorrentes e suas estratégias. “Nesse contexto dinâmico, sujeito a mudanças cada vez mais intensas e velozes, vem se consolidando o uso da inteligência competitiva, como uma ferramenta necessária à

sobrevivência das organizações” (MORITZ; MORITZ; PEREIRA, 2012, p. 17). Aliás, a Inteligência Competitiva é considerada uma ferramenta fundamental para potencializar ações estratégicas que a empresa possa vir a praticar no futuro.

Segundo Tarapanoff et al. (2001, p. 91) apud Moritz, Moritz e Pereira (2012, p. 19):

[...] a Inteligência Competitiva remete-nos à capacidade das organizações de monitorar informações ambientais para responder satisfatoriamente aos desafios e oportunidades que se apresentam continuamente. Pode-se dizer que a Inteligência competitiva visa, principalmente, a imprimir um comportamento adaptativo à organização, permitindo que esta mude e adapte os seus objetivos, produtos e serviços, em resposta a novas demandas do mercado e a mudanças no macroambiente.

Ademais, a Inteligência Competitiva é um “processo de, por meios éticos, reunir, analisar e disseminar informações precisas, importantes, específicas, oportunas, conectadas com o futuro e relacionadas a um setor particular ou a um grupo de concorrentes” (STAUFFER, 2004). É com a aplicação da Inteligência Competitiva que as entidades buscam maior competitividade, antecipando-se às tendências de mercado, para que num futuro próximo estejam preparadas para tomadas de decisões num curto e longo prazo, e até mesmo para reagir rapidamente às ações estratégicas de seus adversários.

As fontes para se buscar tais informações podem ser internas ou externas. As principais fontes internas são os próprios funcionários da empresa. Enquanto isso, as fontes externas são diversas, sendo: fornecedores, clientes, consultores especialistas, jornais, revistas, sites da internet, ou outros tipos de mídias, congressos e feiras de exposições, entre outros. Os responsáveis pela coleta e interpretação desses dados devem buscar fontes confiáveis, que mesmo que fragmentadas, possam ser interpretadas com inteligência para serem mais bem utilizadas.

Vale ressaltar que com o uso correto da Inteligência Competitiva, qualquer organização terá capacidade para antever e avaliar as ameaças e oportunidades de mercado, podendo definir as melhores estratégias competitivas e, dessa forma, alcançar vantagem competitiva.

CAPÍTULO 2 - PLANEJAMENTO POR CENÁRIOS PROSPECTIVOS

2.1 Histórico, Conceitos e Elementos Essenciais.

2.1.1 Histórico da Prospecção e Análise de Cenários

Antiguidade

O desejo de conhecer o futuro já existia desde a Antiguidade, tempo em que as pessoas faziam algum tipo de previsão sobre como seria o futuro em relação a determinados temas, tais como: colheitas, guerras, amores, saúde dentre outros. No antigo Egito, quando os faraós governavam, os sacerdotes anunciavam o resultado da colheita antes do plantio, com base na observação do rio Nilo no início da primavera. Conforme aponta Schwartz (2000, p. 91):

A cada primavera os sacerdotes se reuniam à margem do rio para verificar a cor da água. Se estivesse clara, o Nilo Branco, que fluía do lago Vitória através dos pântanos sudaneses, dominaria a enchente. A cheia seria moderada e tardia; os fazendeiros produziram um mínimo de colheita. Se a corrente aparecesse escura, as águas fortes do Nilo Azul, que se juntava ao Nilo Branco em Cartum, prevaleceriam. A enchente encharcava o suficiente para saturar os campos e produzir uma colheita farta. Finalmente, se a correnteza demonstrasse predominância das águas marrom-esverdeadas do Atabara, que vinha dos planaltos etíopes, então as enchentes seriam prematuras e catastróficamente elevadas. As plantações corriam o risco de ser destruídas pelas águas; na verdade, o faraó poderia ter de usar suas reservas de estoques de grãos.

Marcial e Grumbach (2002, p. 23) afirmam que “para Schwartz, esses sacerdotes foram os primeiros futurólogos do mundo a entender o significado de elementos predeterminados e de incertezas críticas”.

A Bíblia também é um livro onde encontramos várias passagens que demonstram a preocupação do homem em conhecer o futuro. Mas, as visões do futuro aparecem como profecias, como predições realizadas sob inspiração ou influência sobrenatural ou mística. Na Idade Média havia também magos, bruxos e alquimistas que descreviam suas visões sobre o futuro, sendo suas principais fontes de previsões, as profecias e especulações (MARCIAL; GRUMBACH, 2002, p. 24).

Conforme afirma Moritz, Moritz e Pereira (2012, p. 29):

Até a década de 1920, não há notícias de qualquer estudo sistemático sobre cenários. O surgimento de regimes eminentemente autoritários, nesse período, deu oportunidade aos governantes e às personalidades internacionais para eles começarem a externar suas preocupações com o futuro da sociedade e das organizações.

Prospecção x previsão

Desde a origem da humanidade, o homem aspira por saber como será o futuro, empregando diferentes terminologias para designar essa visão futura, tais como predição, previsão, profecia, projeção e prospecção (MORITZ; MORITZ; PEREIRA, 2012, p. 28).

Bernstein (1997, p. 1) *apud* Buarque (2003, p. 8) também afirma que “até o Renascimento, o futuro estava associado à sorte e ao destino – independia até mesmo das orientações religiosas – sobre os quais a humanidade tinha pouco ou nenhum controle”.

Mas o primeiro a empregar a palavra “prospectiva” foi o filósofo e pedagogo francês Gaston Berger em sua obra *A atitude prospectiva*, de 1957, estabelecendo como descrever um futuro desejável para o mundo. Berger propôs o uso do termo “prospectiva” para mostrar a necessidade de uma atitude orientada para o futuro.

Berger lançou a palavra “prospectiva” porque a palavra “previsão” estava demasiadamente impregnada do sentido de profecia. Pretendia com isso separar também os conceitos de previsão (construir um futuro à imagem do passado) e prospectiva (em que o futuro é decididamente diferente do passado) (MARCIAL; GRUMBACH, 2002, p. 27 - 28).

Os estudos prospectivos não têm por finalidade prever o futuro, mas verificar uma gama de futuros possíveis, ou seja, que podem ocorrer, e então utilizar o planejamento por cenários para planejar a cada cenário uma estratégia de negócio.

Segunda Guerra Mundial

Com a evolução do pensamento prospectivo, surge o planejamento por cenários. Seu início deu-se pelo uso por militares em jogos de guerra, com o objetivo de prospectar os cenários possíveis para o futuro da guerra e assim ter as estratégias convenientes com cada ação do adversário.

De acordo com Schwartz (2000, p. 18):

Os cenários aparecem pela primeira vez logo após a Segunda Guerra Mundial, como um método de planejamento militar. A força Aérea dos Estados Unidos tentou imaginar o que seu oponente tentaria fazer, e preparar estratégias alternativas. Nos anos 60, Herman Kahn, que fizera parte do

grupo da Força Aérea, aprimorou os cenários como ferramenta para uso comercial. Ele se tornou o maior futurólogo ou visionário da América [...]. Porém os cenários atingiram uma nova dimensão no início da década de 70 com o trabalho de Pierre Wack, que era um planejador nos escritórios de Londres da Royal Dutch/Shell, o grupo internacional de petróleo, num novo departamento chamado Grupo de Planejamento.

A Shell

A Shell foi uma das primeiras a utilizar metodologias de análise de cenários, como descreve Schwartz:

Pierre e outros planejadores da Royal Dutch/Shell (notavelmente seu colega Ted Newland) estavam procurando eventos que pudessem afetar o preço do petróleo, que se mantinha aproximadamente o mesmo desde a Segunda Guerra Mundial. O petróleo, na verdade, era considerado um bem estratégico; as nações que o consumiam faziam o possível para manter o preço baixo, pois a prosperidade de suas economias dependia do petróleo. Ao examinar detidamente a situação de perto, Pierre e Ted compreenderam que os árabes poderiam exigir preços maiores para seu petróleo. Havia todos os motivos para que fizesse isso. A única incerteza era quando. Elaboraram dois conjuntos completos de cenários, com histórias sobre o futuro apresentando gráficos de projeções de preços. Uma das histórias apresentava a sabedoria convencional da Royal Dutch/Shell: de alguma forma, o preço do petróleo ficaria estável. Para que isso ocorresse, um milagre teria que acontecer, como, por exemplo, novas jazidas de petróleo seriam encontradas em países não-árabes. O segundo cenário apresentava um panorama mais plausível: uma crise de preço do petróleo seria disparada pela OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) (SCHWARTZ, 2000, p.18-19).

Pierre, o homem que antecipara a crise do petróleo, simplesmente descreveu os acontecimentos possíveis de choques em relação ao preço do petróleo para fazer com que os gestores sentissem os choques que poderiam ocorrer, ou seja, fazer com que estes visualizassem o impacto do cenário projetado, para então tomar uma decisão que mudasse suas visões e decisões.

Mais tarde, em outubro de 1973, a crise de energia abateu-se sobre o mundo das companhias de petróleo e somente a Shell estava preparada emocionalmente para essa mudança. Os executivos da companhia responderam com rapidez, e durante os anos seguintes a fortuna da Shell cresceu, passando de uma das mais fracas para uma das maiores do mundo (SCHWARTZ, 2000, p. 19).

Hoje nas organizações

A partir do ocorrido com a empresa Shell, o planejamento por cenários decolou no mundo corporativo e a sua análise evoluiu bastante desde então. A técnica de cenários começou a ser utilizada no mundo empresarial experimentada pelas multinacionais em suas estratégias corporativas, no intuito de ganhar tempo em preparar-se para superar seus competidores e conquistar espaço no mercado.

Outro marco que contribuiu para a alavancagem da técnica de análise de cenários, foi a fundação da GBN (Global Business Network) em 1988, por profissionais experientes, entre eles o cenarista Peter Schwartz, que nos anos de 1982 a 1986, trabalhou na Shell dando continuidade no projeto de Pierre Wack.

“A GBN realiza estudos sistemáticos e atualizados de cenários como ferramenta para orientar empresas em seminários de planejamento estratégico (GBN, 1991, 1993, 1995), além de dar apoio técnico a atividades prospectivas em diferentes partes do planeta” (BUARQUE, 2003, p. 10).

No Brasil, o planejamento de cenários é uma atividade recente. As primeiras empresas a aplicarem esta técnica foram a Petrobrás e a Eletrobrás, com a elaboração de cenários sobre o comportamento do mercado e a demanda da energia de combustíveis. Dez anos depois, no final da década 1990, a Eletronorte realizou um empreendimento voltado para atualização dos cenários socioeconômicos e energéticos da Amazônia, produziu novos cenários mundiais, nacionais e regionais, e utilizou suas conclusões para o planejamento estratégico empresarial. Outro marco para a história prospectiva brasileira foi o Projeto “Brasil 2020”, implementado pela Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE) da Presidência da República em 1998, combinando um conjunto de cenários alternativos com um cenário desejado (BUARQUE, 2003, p. 11 – 13).

Buarque (2003, p. 13) ainda afirma que depois desses acontecimentos:

[...] houve uma grande difusão da metodologia de construção de cenários, algumas instituições acadêmicas consolidaram-se como espaços de reflexão sobre o futuro, tais como o Centro de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (USP); algumas empresas de serviços, especialmente bancos, estão publicando, periodicamente, cenários de curto prazo para os seus clientes; e tem-se formado uma competência técnica entre os consultores brasileiros sobre metodologia de antecipação de futuros.

2.1.2 Definição, Características dos Cenários Prospectivos

Com o mercado cada vez mais globalizado e competitivo, as organizações precisam estar atentas às mudanças que possam vir a ameaçar sua sobrevivência e crescimento. Está claro que grandes mudanças estão afetando as organizações, dentre elas as mudanças climáticas, demográficas, econômicas, tecnológicas e políticas. Porém, a forma como a empresa responde a essas mudanças irá determinar se a mesma terá sucesso.

As mudanças têm um futuro incógnito e as organizações têm pouca ou nenhuma influência sobre elas. Dentro de um contexto com diversos caminhos e oportunidades, a dificuldade é escolher qual o caminho a seguir, apresentando um desafio que é possível ser resolvido com a análise de cenários futuros (MORITZ; MORITZ; PEREIRA, 2012, p. 5). Assim, surge a importância da utilização de cenários prospectivos, os quais possuem a finalidade de preparar as empresas no enfrentamento de diferentes situações incertas que poderão ocorrer.

“Cenários são veículos que ajudam pessoas a aprender. Ao contrário da previsão tradicional de negócios ou da pesquisa de mercado, os cenários apresentam imagens alternativas do futuro; eles não extrapolam simplesmente as tendências presentes” (SCHWARTZ, 2000, p. 17).

Marcial e Grumbach (2008, p. 18) afirmam que:

Os estudos prospectivos não têm como objetivo prever o futuro e, sim, estudar as diversas possibilidades de futuros plausíveis existentes e preparar as organizações para enfrentar qualquer uma delas, ou até mesmo criar condições para que modifiquem suas probabilidades de ocorrência, ou minimizar seus efeitos.

Segundo Moritz, Moritz e Pereira (2012, p. 3) “a visão prospectiva não trabalha com projeções nem com previsão, mas desenvolve estudos das possibilidades de futuros para as organizações”. Porter (1989, p. 412) acrescenta que “um cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro pode vir a ser”. Ambos descrevem o cenário como uma forma de planejar o futuro da organização de maneira mais adequada, aumentando a reflexão dos gestores frente ao futuro, de modo a visualizar as possíveis mudanças e entender as incertezas de forma completa e estar preparado para o porvir.

O pensar prospectivo vem se mostrando com uma das mais adequadas ferramentas para se obter respostas neste ambiente incerto e com constantes mudanças.

A prospectiva se propõe a iluminar as escolhas do presente com a luz dos possíveis futuros. Uma boa prospectiva não é, necessariamente, aquela que se realiza, mas a que conduz a uma ação, evita os perigos futuros e atinge o objetivo desejado (GODET; ROUBELAT, 1993 apud MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 36).

As organizações buscam com o planejamento por cenários a criação de um futuro mais desejável. Este processo de criação de cenários não visa acertar o que irá acontecer, mas sim obter informações dos possíveis acontecimentos que influenciarão a empresa de maneira significativa.

De acordo com a obra de Marcial e Grumbach (2008, p. 51) “um cenário completo em geral contém seis componentes principais: um título, uma filosofia, variáveis, atores, cenas e trajetória”. Esses tópicos serão descritos a seguir:

Título: é o nome que deve dar a ideia do cenário, ser de fácil memorização e servir como referência do cenário. O nome do cenário é criado para reunir em poucas palavras a essência da história analisada.

Filosofia: “sintetiza o movimento ou a direção fundamental do sistema considerado” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 51).

Variáveis: representa aspectos ou elementos relevantes do contexto, com base no objetivo do cenário.

Atores: os atores são os indivíduos, grupos, organizações ou associações de classe que influenciam diretamente as variáveis.

Cenas: “a cena é uma visão da situação considerada em um determinado instante do tempo, a qual descreve como estão organizados ou vinculados entre si os atores e as variáveis naquele instante” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 51).

Trajétória: “trajétória é o percurso ou caminho seguido pelo sistema no horizonte de tempo considerado. Descreve o movimento ou a dinâmica desse sistema desde a cena inicial até a final” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 51).

É impossível saber qual será o futuro antes que ele aconteça, porém quando ocorrer já será tarde para planejar ações para a sobrevivência da organização. Segundo Schwartz (2000, p. 162) “devemos estar preparados até mesmo para os acontecimentos mais improváveis, se suas consequências forem suficientemente importantes”. Desse modo, os gestores desenvolvem cenários, que permitem aprender as possíveis alterações e ensaiar respostas para tais mudanças. Vale ressaltar que da mesma forma que as mudanças são constantes, o ajuste dos cenários também. Assim, a empresa terá uma resposta rápida que a colocará em vantagem frente aos concorrentes.

Visto que o planejamento por cenários exige uma análise profunda e complexa dos fatores, é imprescindível que a organização possua uma equipe e um gestor capacitado para tal tarefa. O gestor e sua equipe devem ter uma visão das mudanças que irão impactar o futuro da empresa. Para Wade (2013, p. 14) “somente com esse entendimento é possível garantir a confiabilidade das decisões que ajudarão a preparar a organização para as futuras mudanças”. E são exatamente as decisões tomadas no presente que irão resultar no sucesso ou insucesso da organização.

Em vista disso, como resultado do planejamento por cenários, a organização tem a sua disposição um catálogo de cenários prováveis para os próximos anos. Com base nos componentes, é possível, dentro do panorama dos acontecimentos, conhecer seus atores, como: concorrentes, clientes, fornecedores, colaboradores, governo e outras partes interessadas, e também sua trajetória, ou seja, o curso que esse cenário irá tomar. A empresa poderá formular estratégias flexíveis, que permitam competir em qualquer futuro, mesmo que não seja idêntico ao idealizado.

2.1.3 Quantidade de Cenários a Analisar

De acordo com Marcial e Grumbach (2008, p. 57), “apesar de o futuro apresentar um número infinito de possibilidades de acontecimentos, torna-se improdutivo tentar explorar todas essas possibilidades”. Para Simpson (1992) apud Marcial; Grumbach (2008, p. 57), “quando o processo de cenarização gera mais de quatro cenários, isso pode significar que a empresa considerou questões que não são cruciais para a sua atuação”.

Utilizar um vasto repertório de cenários pode causar uma inevitável confusão nas mentes dos gestores, porém utilizar apenas dois cenários pode não ser suficiente para demonstrar as reais possibilidades de futuro. Deste modo, é comum a utilização de três cenários e, em raras ocasiões, são elaboradas quatro (SCHWARTZ, 2000, p. 121). Isto não significa que existe uma regra quanto à quantidade de cenários que uma organização deva utilizar e analisar, a mesma deve ser escolhida de acordo com o perfil e objetivo da empresa.

Portanto, entende-se que três cenários é uma quantidade razoável para que seja possível analisar todas as ramificações. Afinal, cenários em excesso podem se tornar um empecilho na vida dos administradores, pois sua análise pode se tornar muito complexa.

2.1.5 Cenários Prospectivos e Inteligência Competitiva

Para fundamentar as decisões dos gestores e colaborar com o planejamento por cenários, o uso da inteligência competitiva vem se mostrando um grande aliado das organizações. De acordo com Marcial e Costa (2001, p. 7) a inteligência competitiva “é composta por um conjunto de métodos e ferramentas disponibilizadas pela tecnologia da informação que facilitam o monitoramento e sensoriamento do ambiente”.

A inteligência competitiva, portanto, é uma forma de obter e classificar informações a respeito dos atores envolvidos no mercado que serão relevantes para a competitividade da organização. Isso reforça a interação entre a inteligência competitiva e os cenários prospectivos, visto que a primeira fornece informações com riqueza de detalhes para a elaboração de cenários com maior qualidade.

2.1.7 Tipos de Cenários

Moritz, Moritz e Pereira (2012, p. 41-42) baseiam-se em inúmeros autores para classificar os cenários em três enfoques probabilísticos: 1) enfoque projetivo, 2) enfoque extrapolativo e 3) enfoque prospectivo.

O enfoque projetivo constitui-se de uma única visão de futuro, faz-se geralmente em ambientes pouco turbulentos e para planejamentos de curto prazo. O enfoque extrapolativo prevê um futuro por meio de tendências do passado e do presente, em ambientes de fatores políticos, econômicos e tecnológicos estáveis. Os cenários de enfoque prospectivo apresentam múltiplas visões de futuro, sua “característica principal é não projetarem tendências, podemos afirmar que são utilizados para capturar rupturas e descontinuidades em ambientes turbulentos e de longo prazo” (MORITZ; MORITZ; PEREIRA, 2012, P. 41-42).

Existem dois tipos de cenários de enfoque prospectivo, o exploratório e o normativo ou desejado. O cenário exploratório constrói futuros baseados no passado, por meio de um método de regressão. Marcial e Grumbach (2008, p. 57) explicam que “os cenários exploratórios caracterizam-se por futuros possíveis ou prováveis do sistema considerado e/ou de seu contexto, mediante a simulação e o desenvolvimento de certas condições iniciais”. Souza e Takahashi (2012, p. 110) afirmam que esse tipo de cenário é elaborado para análises em longo prazo, permitindo mudanças mais significativas e acrescenta que “pode ser útil quando se pretende explorar as consequências de suposições alternativas e não tão prováveis”.

Os cenários exploratórios são mais técnicos e racionais, considerando que os desejos dos planejadores não podem ser inclusos na construção dos futuros. “Trata-se de aprender para onde, provavelmente, estará evoluindo a realidade estudada, para que os decisores possam escolher o que fazer e possam se posicionar positivamente naquela situação” (BUARQUE, 2003, p. 22- 23).

O cenário normativo ou desejado, como o próprio nome já diz, objetiva a construção de futuros desejados. De acordo com Marcial e Grumbach (2008, p. 56) “a lógica de construção desses cenários consiste em estabelecer, primeiro, o futuro desejado para, depois, traçar as trajetórias para alcançá-lo”. Souza e Takahashi (2012, p. 110) elucidam que esse tipo de cenário “tem como ponto de partida algumas metas explicitamente definidas, de modo que se busca elencar as atividades necessárias para alcançar tais metas no prazo estipulado”. Apesar da construção do cenário normativo ter como base fundamental os desejos dos planejadores, sua constituição deverá ser provável e executável, ajustando essas prospecções às possibilidades e circunstâncias do ambiente (BUARQUE, 2003, p. 23).

2.2 Vantagens da Análise de Cenários Prospectivos

De acordo com Wade (2013, p. 10) “o principal benefício do processo não é, pois, revelar mistérios profundos do amanhã para você. Infelizmente o desconhecido permanecerá desconhecido”. Os cenários mostram diversas possibilidades, proporcionando a empresa repensar suas estratégias e, diante disto, tomar decisões mais flexíveis e melhores para o seu desenvolvimento.

Correa (2011, p. 58-60) indica algumas das vantagens de se utilizar o planejamento baseado em cenários, cinco delas serão observadas a seguir:

1. Antecipar mudanças: permite antever o que acontecerá um pouco antes de seus concorrentes, ou seja, entender as possibilidades e implicações do ambiente futuro de negócios por meio de sinais, antes que outros atores do ambiente tomem conhecimento.

2. Entender as consequências futuras das ações rotineiras: possibilita reconhecer que as ações do dia a dia da empresa poderão influenciar o planejamento de longo prazo. Assim, a organização deve preparar suas ações do presente desde então para se adaptar aos cenários construídos.

3. Desenvolver a criatividade e desafiar paradigmas: permite expandir o pensamento por meio de ideias inovadoras que desafiem a cultura organizacional, uma vez

que traz uma gama de resultados com possíveis eventos futuros. A vantagem do desafio de paradigmas se dá, pois o planejamento por cenários prospectivos proporciona uma maior flexibilidade nas decisões e estratégias, e vislumbra diversos cenários, permitindo que os gestores alterem suas suposições sobre o ambiente que está por vir. Segundo Chermack e Nimon (2008, p. 368-369) apud Correa (2011, p. 59) “aqueles que confiam na ideia de que há só uma resposta certa e que o futuro é linear tendem a reduzir sua confiança nesse estilo de decisão”.

4. Organizar as ideias: construir hipóteses de forma estruturada e criativa. De acordo com Wack (1985, p. 146) apud Correa (2011, p. 59) o planejamento por cenários permite “organizar uma variedade de informações [...] aparentemente não relacionadas e traduzi-las numa estrutura para avaliação, de uma forma que nenhum outro modelo pode fazer”.

5. Testar a qualidade do planejamento: essa vantagem proporciona aos gestores testarem suas estratégias de acordo com cada cenário construído antes de ocorrerem, e sem arriscarem suas empresas. Correia (2011, p. 60) explica:

O planejamento com cenários permitiria aos líderes das organizações avaliar se suas estratégias servem para quaisquer condições do ambiente ou só para condições específicas, o que lhes permitiria recriar seu futuro pela escolha de opções como tecnologias pioneiras, diferentes países, contratação de certo tipo de talentos humanos etc.

Além das vantagens já citadas, um benefício relevante da aplicação do planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos é o direcionamento que a empresa passa a ter para centralizar suas estratégias de modo que o futuro escolhido e desejado venha a se concretizar. Mesmo que esse futuro não se concretize muitas vezes, a questão da empresa apostar em um cenário mais otimista e voltar seu posicionamento estratégico para esse cenário, proporciona à organização estratégias que trarão maior crescimento econômico e uma fixação de sua posição no setor em que a empresa atua.

2.3 O Processo de Construção de Cenários

O planejamento de cenários é realizado por uma equipe de pessoas, que podem ser internas à organização (funcionários) ou externas (especialistas contratados), que se reúnem para compartilhar ideias e conhecimentos sobre os possíveis cenários futuros que podem ocorrer e afetar a organização. Os participantes devem ser criativos, comunicadores,

respeitados e apresentarem perspectivas diferentes, assim, suas opiniões terão mais credibilidade diante dos outros participantes.

De acordo com Wade (2013, p. 29) o processo de construção de cenários pode ser dividido em dez etapas:

1. Enquadrar o desafio.
2. Coletar informações.
3. Identificar as forças.
4. Definir as incertezas críticas 'ou/ou' de futuro.
5. Gerar os cenários.
6. Consubstanciá-los e criar enredos.
7. Validar os cenários e identificar novas pesquisas que sejam necessárias.
8. Avaliar as implicações e definir as respostas possíveis.
9. Identificar os sinalizadores.
10. Monitorar e atualizar os cenários à medida que o tempo passa.

Etapa Um: Enquadrar o desafio

O processo de planejamento de cenários começa com a definição de um problema principal, o objetivo da construção de cenários. A questão principal pode tanto estar relacionada com a preocupação em conhecer o que pode afetar a missão da empresa; quanto para desenvolver um projeto específico. Na verdade, a grande ideia da prospecção de cenários futuros é deixar a empresa preparada para qualquer cenário que possa vir a ocorrer, e assim, ela poderá definir estratégias mais flexíveis.

De acordo com Wade (2013, p. 31) “outro aspecto importante a ser explorado no enquadramento do problema é definir o horizonte de tempo”. Ou seja, o tempo a ser estipulado deverá ser suficiente para atender às necessidades do desenvolvimento da construção de cenários.

Etapa Dois: Coletar informações

Devem ser analisadas as principais tendências que estão acontecendo e as variáveis que podem trazer impacto nas estratégias planejadas. A coleta de informações pode ser realizada por meio de entrevistas pessoais, reuniões de brainstorming, análise de matérias publicadas em mídias e até mesmo, conversas informais com especialistas diversos.

Etapa Três : Identificar as forças

Na terceira etapa, devem ser identificadas as forças que influenciam no ambiente. De acordo com Wade (2013, p.36) “força é uma variável com potencial de mudar o futuro de forma significativa, mas que não é muito previsível, uma vez que dependente de vários outros fatores”. São inúmeros os segmentos que a empresa deve estar atenta: político, econômico, social, tecnológico, demográfico, entre outros. O intuito nessa etapa é constatar quais forças de cada um desses segmentos causam impacto na empresa. “O importante é tentar visualizar padrões de interação – relações de causa e efeito -, que podem ocorrer em combinação ou um após o outro, para criar certo conjunto de condições futuras que vão nos afetar” (WADE, 2013, p. 37).

Etapa Quatro: Definir as incertezas críticas de futuro “OU/OU”

Serão definidas quais as incertezas que impactam a empresa, destacando quais destas apresentam impacto potencial. As variáveis que apresentam menos implicações devem ser ignoradas, concentrando-se nas de maior relevância. Ao selecionar as variáveis como incertezas críticas, cria-se uma matriz 2X2 tendo, por exemplo, duas forças selecionadas como eixos. “Os quatro quadrantes desse gráfico agora definem os contornos básicos de quatro cenários futuros diferentes. Cada um deles será definido relativamente ao resultado OU/OU para as duas incertezas críticas” (WADE, 2013, p. 44). Para cada uma dessas incertezas, haverá uma situação alta e baixa, com interação das duas variáveis.

Etapa Cinco: Gerar cenários

Construída a matriz, serão definidos quatro cenários diferentes. A partir daí, basta elaborar questões a respeito de como a empresa deve se posicionar no mercado, e as consequências disso, e respondê-las baseadas nos quatro futuros encontrados. É interessante dar nomes aos cenários, segundo Schwartz (2000, p. 204) “os nomes devem ser eficazes para transmitir a lógica do cenário. Se os nomes forem marcantes e fáceis de decorar, terão melhor chance de ‘emplacar’ nos processos de decisão”.

Etapa Seis: Consubstanciá-los e criar linhas argumentativas

Serão descritos nessa etapa os possíveis resultados futuros e seus acontecimentos para se chegar a essa prospecção. Desenvolve-se uma cronologia fictícia com tendências e variáveis para tentar compreender o que gerou esses cenários, por meio de raciocínio lógico e causa e efeito (WADE, 2013, p. 50).

Deve-se ter cuidado ao elaborar esses cenários, em relação às incertezas críticas

definidas nos passos anteriores. De acordo com Wade (2013, p. 51) as incertezas críticas “precisam ser independentes umas das outras”.

Etapa Sete: Validar os cenários e identificar novas pesquisas necessárias

Após a construção dos cenários, os mesmos devem ser apresentados aos especialistas externos, que verificarão possíveis erros ou poderão realizar acréscimos. Assim, os devidos ajustes deverão ser elaborados pelos construtores.

Etapa Oito: Avaliar as implicações e definir as respostas possíveis

Nessa etapa, serão avaliadas as possíveis implicações que cada cenário elaborado poderá trazer ao mercado e ao setor, e conseqüentemente, para a empresa em estudo. Posteriormente, será desenvolvida uma variedade de estratégias para cada futuro.

“Do ponto de vista do planejamento de cenários, a melhor estratégia é aquela que oferece à organização o maior grau de flexibilidade. À medida que o futuro toma forma (qualquer que ela seja), será necessário mais espaço de manobra” (WADE, 2013, p. 52).

Etapa Nove: Identificar os sinalizadores

Realizadas as etapas anteriores, é necessário observar os sinalizadores. Sinalizadores seriam os indícios de que um futuro está emergindo, qual a realidade que está surgindo? Antes disso, os próprios planejadores deverão caracterizar os sinalizadores para cada um dos cenários estimados, “o que pode nos indicar que esse cenário está surgindo?”.

No entanto, devemos ser capazes de identificar uma abundância de indicadores que sinalizem potencialmente para determinado cenário emergente, desde grandes eventos geopolíticos e resultados de eleições até dados econômicos e novas legislações. [...] Indicadores mais sutis podem abranger quaisquer itens, desde mudanças nos hábitos de consumo, no comportamento ou na moda até o aparecimento de novos tipos de produtos ou serviços que potencialmente anunciam uma eventual reviravolta na indústria (WADE, 2013, p. 52-53).

Etapa Dez: Monitorar e atualizar os cenários à medida que o tempo passa

Por fim, é importante ficar atento a qualquer tipo de mudança que possa vir a ocorrer, ou seja, monitorar o ambiente. A partir dessas constantes mudanças é preciso atualizar os cenários e, conseqüentemente, alterar estratégias.

O processo de construção de cenários demonstrado é construído por meio de

inúmeros métodos desenvolvidos por grandes prospectores, como Michel Godet, Peter Schwartz, Michael Porter e Kees van der Heidjen. Essas metodologias seguem o mesmo processo, no entanto, algumas etapas se divergem, mas não alteram o resultado buscado pela organização. A seguir serão abordadas as técnicas que são empregadas no processo de construção dos cenários futuros e, posteriormente, três métodos importantes de prospecção de cenários: os métodos elaborados por Michael Porter; por Peter Schwartz e por Kees van der Heidjen.

2.4 Técnicas de Elaboração de Cenários Prospectivos

Várias são as técnicas que serão aplicadas na construção das prospecções, desde as de natureza quantitativa, que utiliza métodos estatísticos/matemáticos e uma análise de dados para que seus resultados possam ser quantificados; até as de natureza qualitativa, que de forma exploratória, analisam as particularidades e os valores do problema por meio da criatividade das pessoas. Vale ressaltar que são de naturezas não excludentes, considerando que as técnicas podem ser quantitativas, ao mesmo tempo em que são qualitativas.

Para a elaboração dos cenários prospectivos, podem ser utilizadas diversas técnicas de apoio, que, de acordo com Marcial e Grumbach (2008, p. 75) são divididas em três grupos: 1) técnicas de ajuda à criatividade, 2) técnicas de avaliação e 3) técnicas de análise multicritérios.

1) Técnicas de ajuda à criatividade: auxilia na formação de um processo criativo para construir cenários. São elas: brainstorming, sinéctica, análise morfológica e questionários e entrevistas.

A técnica de **Brainstorming** realiza-se com uma reunião de colaboradores em que são propostas soluções variadas para um determinado problema. Há uma grande quantidade de ideias e espontaneidade.

A **Sinéctica** “é um processo de trabalho em grupo para a geração de ideias criativas acerca de determinado problema que utiliza principalmente analogias” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 77). Ou seja, baseia-se em situações paralelas, mesmo que em diferentes campos de atividade, para resolver o problema enfrentado. Segundo Moritz, Moritz e Pereira (2012, p. 47) “a sinéctica depende principalmente de se encontrarem analogias para uma situação nova e estranha, de modo a torná-la familiar”.

A **análise morfológica**, por sua vez, sistematiza variáveis e, a partir disso, elabora diversos cenários. Assim, realiza combinações possíveis de elementos e atributos, gerando situações prováveis. De acordo com Marcial e Grumbach (2008, p. 77):

[...] consiste, pois, na decomposição da totalidade do sistema em vários elementos e na identificação de várias formas e valores que estes podem assumir, os quais são chamados de atributos. Posteriormente todas as soluções alternativas são sintetizadas, combinando-se os atributos de diferentes maneiras, ou seja, cada comportamento possível desse sistema será caracterizado pela escolha de um atributo referente a cada um dos elementos que compõem o sistema. Haverá, assim, tantos comportamentos possíveis quantas forem as combinações dos atributos.

A técnica de **questionários e entrevistas** busca atingir um público específico que compartilha ideias e opiniões.

2) Técnicas de avaliação: “visam a estimar as variações de comportamento de determinados parâmetros e como essas variações repercutem num dado sistema” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 78). São elas: Método Delphi e Método dos Impactos Cruzados.

A técnica do **Método Delphi** realiza questionamentos sucessivos a um grupo de peritos, que serão analisados por um grupo de controle, composto por analistas, que interpretarão as respostas a fim de refinar as soluções encontradas. Os dados serão apresentados em estatísticas e de forma anônima, para que os raciocínios elaborados anteriormente sejam revistos pelos próprios peritos. Essa técnica propõe identificar as possibilidades de ocorrência de cenários por meio de um consenso de respostas (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 79- 80). Segundo Magalhães (2012, p. 41), esse método é recomendado quando “não há dados quantitativos suficientes, em virtude de divergência nas tendências futuras, alterações no ambiente de estudo ou na impossibilidade de projetar com segurança uma amostra de dados”.

O **Método dos Impactos Cruzados** verifica o impacto de um evento sobre as possibilidades de ocorrência de outros eventos. Essa técnica utiliza o Método Delphi com o acréscimo, após a convergência das respostas dadas pelos peritos, de uma discussão sobre como aquele determinado evento pode vir a influenciar na ocorrência dos demais eventos. De acordo com Marcial e Grumbach (2008, p. 81) “as probabilidades iniciais obtidas por intermédio do Delphi podem ser modificadas de acordo com o nível de influência que cada evento sofra ou exerça sobre os demais”.

Para evitar inconsistências que possam vir a surgir da convergência das opiniões dos especialistas, aplica-se o Teorema de Bayes ao Método dos Impactos Cruzados, um modelo matemático baseado em probabilidades condicionantes, de fórmula $P(A) \cdot P(B/A) = P(B) \cdot P(A/B)$, em que $P(A)$ é a probabilidade de (A) ocorrer; $P(B)$, a probabilidade de (B) ocorrer; $P(A/B)$ é a probabilidade de (A) ocorrer, desde que (B) tenha ocorrido; enquanto que $P(B/A)$ é a probabilidade de (B) ocorrer, desde que (A) tenha ocorrido. Ao realizar esse estudo, será possível perceber incoerências que passaram despercebidas pelos peritos, corrigindo-as, tornando os cenários prováveis mais consistentes.

3) Técnicas de análise multicritérios: são aplicadas quando se tem um problema com inúmeros pontos de vista. As principais são o Método dos Concursos e o Método Pattern.

Marcial e Grumbach (2008, p. 83) explicam que na técnica do Método dos Exámenes (Método dos Concursos):

[...] vários aspectos do problema, ou critérios, são considerados do mesmo modo que as diversas provas de um concurso. Há, portanto, necessidade de enquadrar os vários dados disponíveis dentro de cada critério, para, em seguida, ponderar sua importância de acordo com o peso atribuído a cada critério.

Assim, realiza-se a ponderação de cada aspecto de acordo com a sua importância.

A técnica do Método Pattern (Planning Assistance Through Technical Evaluation of Relevance Numbers) consiste em aplicar a “‘Árvore de Relevância’ ou ‘Árvore de Pertinência’, que tem por objetivo hierarquizar os caminhos decisórios, segundo a importância de sua contribuição para a consecução do objetivo inicial” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 83). Ou seja, o problema é separado por níveis de contribuição para sua resolução, como em uma árvore: os frutos são os objetivos, o tronco seriam as metas para se alcançar os objetivos e as raízes, o que é preciso para alcançar o objetivo final. Após isso, será analisada a pertinência de cada ação para que as metas sejam concluídas.

Todas essas técnicas podem ser aplicadas em conjunto no processo de construção dos cenários, visto que não são excludentes. Além disso, tais ferramentas serão eficientes se forem aplicadas juntamente aos métodos desenvolvidos para a construção das prospecções. Os métodos elaborados por diferentes autores apresentam suas particularidades, diferindo nas etapas para a construção de cenários múltiplos, mas se igualando nos princípios das prospecções. Serão apresentados nesse trabalho alguns métodos que foram pioneiros e que até hoje são de suma importância para a prospecção.

2.5 Os Principais Métodos de Cenários

2.5.1 Método de Cenários Elaborado por Michael Porter

O método de Porter descreve como construir cenários com a finalidade de orientar a escolha da estratégia da empresa. Deve-se identificar as incertezas que terão impacto relevante e que influenciarão a estrutura do mercado. Segundo Moritz, Moritz e Pereira (2012, p. 58) a metodologia de Porter “é composta de oito etapas, nas quais os estudos das variáveis macroambientais e mercadológicas são analisadas de forma harmônica e interativa”. O método envolve as seguintes fases:

1. Propósito do estudo.
2. Estudo histórico e da situação atual.
3. Identificação das incertezas críticas.
4. Comportamento futuro das variáveis.
5. Análise de cenários e consistência.
6. Concorrência.
7. Elaboração das histórias de cenários.
8. Elaboração das estratégias competitivas.

Passo Um: Propósito do estudo: é a definição do propósito do estudo (finalidade), sua amplitude e ambiente temporal.

Passo Dois: Estudo histórico e da situação atual: realizar uma análise histórica e atual das incertezas que afetaram e afetam de forma significativa a estrutura da organização.

Passo Três: Identificação das incertezas críticas: as incertezas podem ser difíceis de serem reconhecidas, porém, Porter (1989, p. 416) descreve que “para identificar incertezas, cada elemento de estrutura industrial deve ser examinado e colocado em uma de três

categorias, constante, pré-determinado ou incerto”. Ou seja, criar e classificar uma lista de variáveis que possivelmente terão grande impacto no mercado.

Passo Quatro: Comportamento futuro das variáveis: Com base na lista das incertezas, elas são classificadas entre: elementos constantes, pré-determinados ou incertos. Elementos constantes são os que raramente sofrem mudanças; os pré-determinados são os que sofrem mudanças, porém estas são previstas e ambas fazem parte de cada cenário. A categoria incerta determina o ponto de partida para os cenários a serem estudados. Para Porter (1992, p.103) apud Moritz, (2012, p. 59) a determinação dos cenários utiliza apenas as variáveis incertas, ou seja, “as variáveis que constituem aspectos da estrutura futura que dependem de incertezas não solucionáveis, as quais determinam os cenários”. Vale ressaltar que é possível consultar especialistas a fim de verificar as variáveis consideradas incertas. Os elementos incertos podem ser divididos entre dependentes e independentes. Porter (1989, p. 419) complementa que “apenas as incertezas independentes constituem uma base adequada para a construção de cenários”, pois estas são realmente incertas. Os elementos dependentes são baseados nos elementos independentes, ou seja, fazem parte do cenário, porém não são base para o mesmo.

Passo Cinco: Análise de cenários e consistência: é importante elaborar cenários a partir das variáveis incertas supostas pelos gestores da organização, porém é necessário analisar se estas são consistentes. Os cenários incoerentes são postos de lado e é feita uma análise mais detalhada das incertezas consistentes, buscando a redução do número de cenários a serem estudados.

Passo Seis: Concorrência: com o número reduzido de cenários, faz-se necessário identificar os concorrentes e suas possíveis reações frente a cada cenário traçado.

Passo Sete: Elaboração das histórias de cenários: nesta etapa é realizada a construção de histórias para cada cenário. Para Moritz, Moritz e Pereira (2012, p. 60) as histórias “devem conter a descrição minuciosa do comportamento das variáveis incertas dependentes e independentes, das mudanças estruturais predeterminadas e dos elementos constantes da estrutura da indústria”.

Passo Oito: Elaboração das estratégias competitivas: com base nos cenários elaborados e nas histórias de cada cenário, são desenvolvidas as estratégias competitivas da organização.

2.5.2 Método de Cenários Elaborado por Peter Schwartz

Elaborado pelo fundador da empresa norte-americana especializada em planejamento de cenários Global Business Network (GBN) e ex-funcionário da Royal Dutch Shell. O método construído por Peter Schwartz é dividido em oito etapas, e “em todas essas etapas são sempre levados em consideração os ‘modelos mentais’ dos dirigentes – sua visão de mundo, suas preocupações e incertezas” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 99).

Schwartz explica que para que o planejamento de cenários tenha sucesso os participantes dessa construção devem ser criativos e determinados; devem pertencer a vários departamentos e exercer diferentes funções; e os diretores deverão participar de todo o processo. O autor também faz um alerta: cuidado ao planejar três cenários e considerar um deles como “o mais provável”, e então tratá-lo como alternativa única. Cuidado também ao elaborar inúmeros cenários e tornar uma verdadeira confusão. E acrescenta, “evite atribuir probabilidades aos diferentes cenários, porque existe a tentação de considerar seriamente o mais provável” (SCHWARTZ, 2000, p. 204).

Passo Um: Identificação da questão principal

A prospecção de cenários começa a partir da definição da questão principal que aflige a empresa. Respondido isso, os cenários terão um foco mais específico. Esse processo se dá por meio de discussões e análises de especialistas internos e externos à organização.

Como você pode ter a certeza de que as diferenças que distinguem seus cenários serão importantes para os seus negócios ou para a sua vida? A melhor forma é começar com decisões importantes que precisam ser tomadas e com os modelos dos gestores que decidem sobre elas (SCHWARTZ, 2000, p. 199).

Marcial e Grumbach (2008, p. 100) explicam que é nessa etapa que “são definidas as dimensões – em espaço e em tempo – que o estudo irá cobrir e elaborar uma lista das possíveis consequências que a questão principal pode provocar a longo prazo”.

Passo Dois: Identificação das principais forças do ambiente local (fatores-chave)

Identificam-se as principais forças do ambiente que influenciam no sucesso ou no fracasso da empresa em questão, que são denominados como fatores-chave. Segundo Marcial e Grumbach (2008, p. 100) os fatores-chave “são as principais forças existentes no ambiente próximo que estejam estreitamente relacionadas com o ramo de negócio da empresa e com a questão principal”. Após isso, elabora-se uma lista com os principais fatores encontrados.

Passo Três: Identificação das forças motrizes (Macroambiente)

Definem-se as forças motrizes do ambiente que apresentam influência sobre os fatores-chave listados anteriormente. “As forças motrizes são os elementos que acionam o mapa dos cenários, que determinam o desenrolar da história” (SCHWARTZ, 2000, p. 92). Analisam-se as forças motrizes nas seguintes categorias: a) sociedade: onda de crescimento populacional; b) tecnologia: inovação das tecnologias; c) economia: recessão, crescimento; d) política: restrições, regulamentações, política interna; e) ambiente: sustentabilidade, danos ecológicos. “Procura-se então descobrir as conexões existentes entre as diversas forças e seus respectivos impactos” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 101).

Passo Quatro: Hierarquizar por importância e incerteza

Em seguida vem a ordenação dos fatores-chave e forças motrizes, tendo por base dois critérios: em primeiro, o grau de importância para o sucesso da questão ou decisão central do Passo Um; em segundo, o grau de incerteza em torno desses fatores e tendências. O ponto é identificar os dois ou três fatores ou tendências mais importantes e mais incertos (SCHWARTZ, 2000, p. 200).

Nessa etapa, separam-se os elementos predeterminados das incertezas críticas. Schwartz (2000, p. 98) define elementos predeterminados como aqueles que “não dependem de nenhuma cadeia particular de eventos. Se parece certo, não importa qual cenário venha a ocorrer, então trata-se de um elemento predeterminado”.

Marcial e Grumbach (2008, p. 101) explicam que as incertezas críticas “compõem-se das variáveis incertas (as que se originam das perguntas para as quais ainda não se tem resposta, que são de grande importância para a questão principal [...])”. Essas variáveis têm muita influência na prospecção dos cenários, e quando os planejadores as conhecem, eles ficam mais bem preparados para qualquer alteração de comportamento que possa vir a ocorrer no ambiente.

Passo Cinco: Selecionar por lógica de cenários

A intenção nessa etapa é reduzir o número de cenários a serem construídos para evitar uma quantidade que atrapalhará os planejadores, desenvolvendo apenas aqueles que respondem à questão principal inicial do processo. “Muitas coisas podem acontecer, mas apenas alguns cenários podem ser desenvolvidos em detalhes, sob o risco de o processo desandar” (SCHWARTZ, 2000, p. 201).

As variáveis que foram classificadas no passo anterior como incertezas críticas serão dispostas em eixos ao longo do qual os cenários serão construídos.

Uma vez que os eixos fundamentais das incertezas cruciais sejam identificados, algumas vezes é útil apresentá-los como um espectro (ao longo de um eixo), ou uma matriz (com dois eixos), ou um volume (com três eixos) nas quais diferentes cenários podem ser identificados e seus detalhes, preenchidos (SCHWARTZ, 2000, p. 201).

“A lógica de um cenário caracteriza-se pela localização na matriz das forças mais significativas do cenário” (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 103). Feito isso, deve-se identificar um enredo que explique melhor a situação e que corresponda à questão principal. Assim, os enredos plausíveis serão selecionados por meio das incertezas mais importantes. Logo, várias possibilidades deverão ser testadas a fim de evitar aquelas impossíveis de ocorrer e identificar quais condizem com os objetivos da organização.

Para explicar o futuro, os cenários usam o mesmo tipo de lógica. Eles descrevem como as forças motrizes podem comportar-se de forma plausível, baseado em como essas forças se comportaram no passado. O mesmo conjunto de forças pode, naturalmente, comportar-se numa variedade de maneiras diferentes, segundo os enredos possíveis e variados. Os cenários exploram duas ou três dessas alternativas, baseados no enredo (ou combinação de enredos) que vale mais a pena considerar (SCHWARTZ, 2000, p. 117).

Passo Seis: Descrição dos cenários

Os cenários serão descritos a partir dos fatores-chave e das tendências observadas nas etapas anteriores. “Os cenários devem ser apresentados em forma narrativa, explicando detalhadamente a evolução do mundo durante o horizonte temporal preestabelecido” (MORITZ; NUNER; PEREIRA, 2008). Projetados tais cenários, devem-se verificar as consequências de cada um diante da questão principal.

Passo Sete: Verificar as implicações

Marcial e Grumbach (2008, p. 105) elucidam que “uma vez descritos os cenários, volta-se à questão principal, para verificar, em cada cenário, as implicações de cada decisão, as vulnerabilidades da organização e as oportunidades existentes”. Serão analisadas se as estratégias e decisões para cada situação estão de acordo, se são adequadas. Além disso, será verificado para cada situação descrita nos cenários, quais são as decisões que a organização deve tomar e quais as estratégias ela deverá utilizar para ter resultado em quaisquer uns dos enredos.

Passo Oito: Selecionar os indicadores iniciais e os sinais de aviso

Na última fase do processo serão selecionados os indicadores iniciais e os sinais de aviso para compreender quais são os cenários que estão mais próximos de vir a tornar-se realidade. Definidos esses indicadores, será possível um monitoramento contínuo do ambiente (MARCIAL; GRUMBACH, 2008, p. 106). Ao monitorar as variáveis, a organização terá mais facilidade em perceber as alterações ambientais, e assim, poderá modificar suas estratégias para adaptar-se às mudanças antes que elas ocorram efetivamente, ou até mesmo poderá impedir a ocorrência dessa alteração.

Uma vez que os diferentes cenários estejam preenchidos e suas implicações para uma questão central, determinadas, então vale a pena gastar mais tempo e imaginação, a empresa conquistará uma vantagem sobre seus competidores, sabendo o que o futuro reserva para uma determinada indústria e como esse futuro pode afetar estratégias e decisões nessa indústria (SCHWARTZ, 2000, p. 203).

2.5.3 Métodos de Cenários Elaborado por Kees Van Der Heijden

O autor Kees Van Der Heijden divide seus métodos para construção de cenários em três tipos: o método indutivo, dedutivo e incremental. Para o autor, esses três tipos podem produzir resultados semelhantes caso sejam realizados com clareza e caso haja poucas incertezas de futuro.

2.5.3.1 O Método Indutivo

O método indutivo deixa o contexto emergir ao longo do processo de desenvolvimento de histórias a partir dos dados, ou seja, na indução os cenários serão formados a partir de um processo de raciocínio que levará a uma conclusão geral a partir da experiência ou da evidência experimental. “O método indutivo foi chamado assim porque se baseia na construção de cenários partindo-se de blocos de construção até chegar ao cenário, ou seja, do mais particular para o mais geral” (VAN DER HEIJDEN, 2009, p. 269).

Passo Um

Primeiramente, uma equipe faz a estruturação das tendências transformando-as em cenários e registrando-as em cartões. Nos cartões também devem conter os atores envolvidos e a possível época de sua ocorrência. As tendências predeterminadas (certos) têm que estar presentes em todos os cenários, enquanto as incertas, em apenas um. Se os eventos contiverem tanto elementos predeterminados como incertezas, deve-se representar em múltiplos cartões.

Por exemplo, se for considerado predeterminado que a OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo) estabelecerá um teto de produção, mas for incerto qual será seu nível, então mais um cartão é gerado – por exemplo, um com teto de 30 milhões de barris por dia e outro com 25 milhões de barris por dia. Então, a equipe precisa assegurar que um desses cartões faça parte de cada cenário (VAN DER HEIJDEN, 2009, p. 269).

Passo dois

“O próximo passo é começar a construir cenários a partir dos eventos gerados colocando-os em ordem temporal. [...] Nesse processo, os eventos vêm primeiro, e a lógica será coloca-las numa ordem que implique relacionamentos temporais” (VAN DER HEIJDEN, 2009, p. 269-270). Nesta etapa, os eventos devem formar uma relação sequencial de causa e efeito.

Passo três

Logo depois, a equipe de cenários deve colocar esses cartões em três ou quatro pilhas com base no agrupamento intuitivo respeitando a lógica temporal, ou seja, o agrupamento deve ocorrer com os eventos semelhantes ou com os que têm ligações entre si. A partir daí, cada uma das pilhas são classificadas e transformadas em uma história de lógica geral. Nesse processo pode surgir a necessidade de incluir novos eventos que façam com que a história se

desenrole melhor, caso isso ocorra poderão ser inclusos mais cartões com os eventos adicionais.

Para Van Der Heijden (2009, p. 270) o método indutivo apresenta alguns problemas, visto que é trabalhoso e exige bastante pensamento adicional devido à ambiguidade e incertezas dos cenários. O autor ainda afirma que no começo do processo de construção de cenários pelo método indutivo o mais difícil é distinguir os cenários desconsideráveis e os cenários úteis, requerendo um investimento maior de tempo para análise prévia dos dados e articulação das forças motrizes.

2.5.3.2 O Método Dedutivo

O método dedutivo deduz um contexto a partir de dados gerais, e posteriormente desenvolve as histórias mais específicas. Conforme elucida Van Der Heijden (2009, p. 275) “é o raciocínio do geral para o específico. O método dedutivo foi chamado assim porque se baseia na construção de cenários a partir de um contexto geral para cenários específicos, ou seja, do mais geral para o mais particular”. A estrutura dedutiva especifica os cenários considerando um conjunto de duas ou três incertezas críticas que são selecionadas como dimensões dos cenários.

São realizadas reuniões e entrevistas com a equipe responsável pela prospecção dos cenários, a partir daí a estrutura de cenários é desenvolvida por meio de um estudo e da manipulação dos dados adquiridos. Para isso, esses dados devem ser registrados, ou seja, devem ser colocados em cartões quais os eventos de dimensão geral que podem acarretar uma mudança no setor específico da empresa. Após o registro destes eventos em cartões, a manipulação e o estudo dos dados vão seguir os seguintes passos:

Passo um

Realização do agrupamento destes cartões em uma estrutura hierárquica, seguindo a ordem em que os dados são processados na entrevista (organização dos dados).

Passo dois

Identificação das dimensões de alto nível mutuamente independentes em nível de evento, tendência ou estrutura. Exemplo: economia, alta possibilidade de crise econômica mundial (GERAL).

Passo três

Classificação dessas dimensões com base na previsibilidade e impacto sobre o cliente. Exemplo: impacto da crise econômica mundial, redução das importações, consequentemente redução dos lucros (ESPECÍFICO).

Passo quatro

Seleção dos eventos mais importantes como dimensões estruturantes.

Se os dados estruturados mostrarem um punhado de tendências que possam competir pelo domínio no futuro, a estrutura dos cenários poderá se basear nessas tendências, ou seja, pode-se escolher de duas a três tendências para prospectar os possíveis cenários futuros. Essas variáveis estruturais irão criar uma matriz 2x2 (ou 2x2x2, no caso de três tendências – forças motrizes), indicando a partir daí quatro (ou oito) cenários possíveis.

Van Der Heijden (2009, p. 278) elucida que:

Esta abordagem só é prática se puderem ser identificadas duas ou três forças motrizes predominantes, pois, com mais do que isso, o número de cenários candidatos se multiplica exponencialmente. Isso significa que a equipe deve mergulhar profundamente no *iceberg* estrutural dos dados para definir aqueles elementos que realmente importam para o futuro em termos de apenas duas ou três forças motrizes.

Pierre Wack (1985a) apud Van der Heijden (2009, p. 278) descreve um exemplo dessa prática referente à indústria energética francesa em 1965, quando cada incerteza futura parecia ser dominada por duas dimensões cruciais. Na sequência será demonstrado um quadro representativo resultante da matriz formada por essas incertezas. São elas:

- “O futuro do regime de governo do setor (‘dirigismo’ ou ‘Laissez-faire’)”.
- “A possibilidade da descoberta, no próprio país, de reservas de gás natural significativas (respondida negativamente mais adiante)”.

Figura 3: Exemplo de uma matriz de cenários

		Abordagem Governamental do setor energético	
		<u>Dirigismo</u>	<u>Laissez-faire</u>
Desenvolvimento do gás natural	<u>Favorável</u>	CENÁRIO 1 Regime de governo “dirigismo” + descoberta de reservas de gás natural	CENÁRIO 2 Regime de governo “Laissez-faire” + descoberta de reservas de gás natural
	<u>Desfavorável</u>	CENÁRIO 3 Regime de governo “dirigismo” + NÃO descoberta de reservas de gás natural	CENÁRIO 4 Regime de governo “Laissez-faire” + NÃO descoberta de reservas de gás natural

Fonte: Van Der Heijden (2009, p. 279) (adaptado)

A grande maioria dos projetos de cenários utiliza esta ‘abordagem matricial’ pois é a mais apropriada e específica em situações de incerteza considerável. O método matricial é projetado para maximizar a extensão dos cenários no conjunto, dentro deste espaço plausível, a equipe começa a pensar de maneira mais ampla (VAN DER HEIJDEN, 2009, p. 769-280).

2.5.3.3 O Método Incremental

O método incremental possui uma abordagem mais simples, é o melhor método a ser utilizado quando a empresa e a equipe ainda precisam ser convencidas de que a prática de cenários oferece uma oportunidade para reforçar a conversação estratégica. Além disso, nas empresas em que o planejamento de cenários está em processo de implantação, este método é o que tem melhor custo-benefício.

Este método tem como ponto de partida o futuro certo, a priori, a equipe responsável pelo planejamento de cenários dedica-se a identificar os principais problemas e ameaças que preocupam as pessoas sobre esse futuro oficial. “Tipicamente estas são ameaças ou gargalos ou, algumas vezes, oportunidades enormes que definem, por si mesmas, a lógica de um cenário. Então eles constroem os cenários em torno destes, um cenário por tema” (VAN DER HEIJDEN, 2009, p. 283- 284).

Passo um

A equipe de cenários analisa cuidadosamente o cenário do futuro oficial, estabelecendo o grau em que isso pode ser considerado congruente. De acordo com Van Der Heijden (2009, p. 284) isso requer duas tarefas analíticas específicas:

Análise de tendência. Nessa etapa, o analista tenta identificar quaisquer tendências que, em longo prazo, possam minar a estrutura na qual a previsão se baseia, devido à existência de um ponto de ruptura ou limiar na tendência em questão. Esses pontos de ruptura podem ser descobertos considerando-se eventos semelhantes no passado e/ou extrapolando as tendências implicadas no futuro oficial, até que elas atinjam essas linhas de fratura, com bastante clareza.

Lógica do autor. Nesta etapa, são identificados os stakeholders mais importantes no futuro oficial, e a previsão é analisada a partir da perspectiva de cada um deles. Aqui, a questão é saber se a previsão é consistente com a lógica dos atores no jogo.

Passo dois

A partir dos temas identificados como tendências estruturais e congruentes a equipe produz os cenários utilizando para cada uma dessas tendências uma análise de forças motrizes, assim como utilizado no método dedutivo.

Embora o método incremental seja mais simples de ser aplicado, muitas vezes ele é chamado de “abordagem de ameaça”, pois devido a generalidade em que se aplica, este não adota uma abordagem detalhada das forças motrizes, podendo ocorrer falhas na identificação de futuros oficiais.

Para Van Der Heijden (2009, p. 286-287) é de extrema importância a verificação da necessidade e situação da empresa, no momento da escolha entre os três métodos que este descreve. O método dedutivo oferece uma abordagem passo a passo e um pouco mais detalhada do que o método indutivo, então se o tempo for limitado este método terá vantagens distintas. Já o método indutivo é mais produtivo nos casos em que a ênfase da empresa estiver na conversação, na troca de visões e na construção de acomodação e do consenso ou quando o planejamento de cenários for, principalmente, processual; relacionado à dinâmica e comportamento do grupo, vez que motivará e unirá os pensamentos dos integrantes da equipe. Por fim o método incremental será indicado somente se o cliente ainda precisa ser convencido dos benefícios do método de cenários, pois nesse caso, utilizar os outros métodos citados

anteriormente, poderão respectivamente causar desânimo ou gerarem uma ideia de vagarosidade.

CAPÍTULO 3 – DEMONSTRAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA ELETROBRAS

3.1 Eletrobras

Haja vista a importância do planejamento por cenários prospectivos já explicados nesse trabalho, muitas organizações brasileiras realizam o método de prospecção de futuros baseado em cenários como estratégia competitiva para se sobressaírem no mercado atuante. Tanto as empresas privadas quanto públicas fazem uso dessa ferramenta estratégica, Correia (2011) enumera algumas como: Banco Central, Banco do Brasil, Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Eletrobras – Centrais Elétricas Brasileiras S.A., Embraer, Exército Brasileiro, Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP), Gerdau Comercial de Aços, Petrobrás, Polícia Federal e Shell.

Para a realização desse trabalho foi escolhida a empresa Eletrobras – Centrais Elétricas Brasileiras S.A. com o objetivo de ser feita uma demonstração e análise da utilização do método de prospecção de futuros baseado em cenários. A escolha da organização se deu pela disponibilização pública que a empresa faz de seu planejamento estratégico, além da grande importância para a geração de energia que a empresa tem no Brasil, e seu comprometimento com o desenvolvimento do estado brasileiro a longo prazo.

As fontes de pesquisa utilizadas foram: web site da empresa, Relatório de Administração e Demonstração Contábil 2013, Plano Estratégico do Sistema Eletrobras 2010-2020 e o Plano Diretor de Negócios e Gestão 2013 – 2017.

A Centrais Elétricas Brasileiras S.A. (Eletrobras) é uma sociedade de economia mista e de capital aberto, controlada pelo Governo Federal brasileiro, que atua na área de geração, transmissão e distribuição de energia elétrica em várias regiões brasileiras. Sua proposta de criação se deu em 1954, pelo então presidente Getúlio Vargas, mas por sofrer grande oposição, o projeto ficou sete anos em tramitação no Congresso Nacional. O objetivo de Getúlio Vargas foi levar energia elétrica para diversas regiões brasileiras e assim, trazer um maior desenvolvimento ao País.

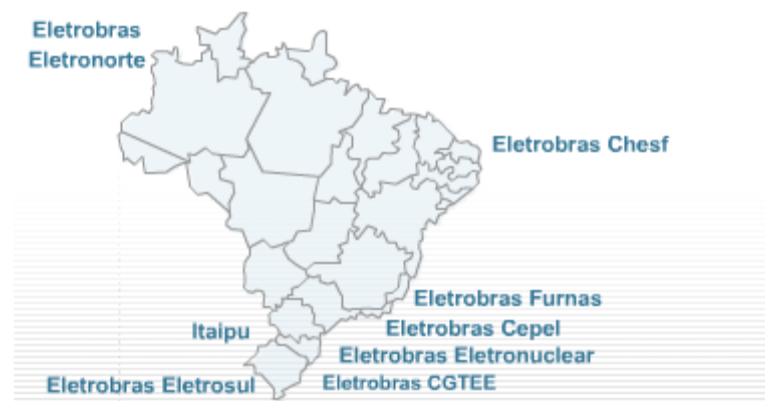
A autorização de sua criação foi feita pelo presidente Jânio Quadros em 1961, e concretizada pelo presidente João Goulart em 11 de Junho de 1962. A Eletrobras foi criada como uma *holding* federal, para servir de *holding* para as demais empresas federais. Segundo a Eletrobras:

[...] a Eletrobras controla grande parte dos sistemas de geração e transmissão de energia elétrica do Brasil por intermédio de seis subsidiárias: Eletrobras Chesf, Eletrobras Furnas, Eletrobras Eletrosul, Eletrobras Eletronorte, Eletrobras CGTEE e Eletrobras Eletronuclear. Além de principal acionista dessas empresas, a Eletrobras, em nome do governo brasileiro, detém metade do capital de Itaipu Binacional (NOSSAS ..., 2014)

A Eletrobras também controla o Centro de Pesquisas de Energia Elétrica (Eletrobras Cepel) e a Eletrobras Participações S.A. (Eletrobras Eletropar). Também atua na área de distribuição de energia com as empresas Eletrobras Amazonas Energia, Eletrobras Distribuição Acre, Eletrobras Distribuição Roraima, Eletrobras Distribuição Rondônia, Eletrobras Distribuição Piauí e Eletrobras Distribuição Alagoas (NOSSAS ..., 2014).

A Eletrobras é a maior empresa de energia elétrica da América Latina e tem grande atuação na geração e transmissão de energia no Brasil, tem uma capacidade geradora de 34% do total nacional e 50% das linhas de transmissão do país (NOSSAS ..., 2014).

Figura 4: Atuação Eletrobras: Seis subsidiárias, Centro de Pesquisas e Itaipu Binacional



Fonte: NOSSAS ..., 2014

Ao analisarmos a empresa estrategicamente, temos que a missão da empresa é “atuar nos mercados de energia de forma integrada, rentável e sustentável”, seus valores são “foco em resultados, empreendedorismo e inovação, valorização e comprometimento das pessoas, ética e transparência” e, ainda, a visão que a Eletrobras tem em 2020 é “ser o maior sistema empresarial global de energia limpa, com rentabilidade comparável às das melhores empresas do setor elétrico” (PLANO ..., 2010).

Tabela 1: Características da empresa estudada

Espécie	Capital	Ações com direito a voto
Empresa de economia mista e capital aberto	Recursos públicos e privados	Maioria da União

Fonte: os autores

3.2 Plano Estratégico

Nesse capítulo apresentaremos um estudo do Plano Estratégico 2010 – 2020 elaborado pela Eletrobras que aborda o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos que a empresa adotará para otimizar seu posicionamento no período de 2010 a 2020. O Plano Estratégico assinado pelo presidente José Antônio Muniz Lopes evidencia que a realização da prospecção de cenários tem contribuído para apontar um melhor futuro para a organização:

Passamos a ter no Planejamento Estratégico uma bússola capaz de apontar o melhor futuro a ser buscado pelo Sistema Eletrobras. Insere-se assim esta ferramenta, de uma vez por todas, no processo permanente de gestão, com a missão de se reinventar – e nos reinventar – diante de novas oportunidades e desafios, a cada reconfiguração do ambiente externo (PLANO ..., 2010).

3.3 Ambiente Externo

O Plano Estratégico aponta como será o ambiente externo que o setor energético enfrentará de acordo com fatores considerados pela empresa como consolidados (tendências consolidadas) ou em andamento (mudanças em andamento ou fatos portadores de futuro). As tendências consolidadas são os elementos predeterminados, as mudanças certas, que vão ocorrer, mas não se sabe quando. Já os fatos portadores de futuro são os eventos incertos, mudanças que ainda estão em andamento e têm possibilidade de ocorrer. Tais fatores serão apresentados na tabela a seguir, elaborado pelos autores de acordo com as informações disponibilizadas pela Eletrobras em seu Plano Estratégico.

Tabela 2: Eletrobras - Principais tendências consolidadas e fatos portadores de futuro

Principais invariantes (não varia) e tendências consolidadas	Mudanças em andamento e fatos portadores de futuro:
1. Crescimento econômico mundial pressionando os recursos energéticos, alimentícios e hídricos.	1. As Américas do Sul e Central experimentam processos de integração eletroenergética entre países vizinhos.
2. Crescimento da demanda de energia elétrica.	2. Crescente transformação das empresas energéticas em produtoras de energia elétrica, com destaque para a Petrobras como importante ator no setor elétrico.
3. Diversificação da matriz energética nacional, com aumento da penetração de novas fontes renováveis, destacando-se os biocombustíveis, e o crescimento da participação da energia nuclear.	3. Mudança de hábitos de consumo de energia elétrica em função da maior conscientização da sociedade.
4. Predominância da hidroeletricidade na geração de energia elétrica no Brasil, com as novas usinas hidrelétricas utilizando reservatórios menores.	4. Desenvolvimento de novas tecnologias em geração de energia, especialmente novas fontes para produção (hidrogênio, solar, marés, etc.), queima limpa de carvão, células a combustível e de hidrogênio, estocagem de energia.
5. Estímulo à maior eficiência energética e à conservação de energia.	5. Comercialização de carros elétricos.
6. Manutenção da presença do Estado no setor elétrico, tanto como planejador da expansão quanto como empreendedor e financiador de novos projetos.	6. Desenvolvimento de novas tecnologias para transmissão e distribuição de energia, especialmente a supercondutividade, sistemas hexafásicos, sistemas flexíveis e o <i>Smart Grid</i> .
7. Preocupação crescente da sociedade com as mudanças climáticas, incorrendo em aumento das exigências ambientais para construção de plantas energéticas e maiores dificuldades na obtenção das correspondentes licenças.	7. Surgimento de um novo conceito de empreendimentos hidrelétricos (usinas-plataforma).

8. Incorporação dos requisitos de sustentabilidade nas empresas e nos novos projetos energéticos.	8. Convergência tecnológica, permitindo o uso da Internet (dados e voz) pelo cabo de eletricidade.

Fonte: PLANO ..., 2010 (adaptado)

Desses fatores, destacamos alguns que demonstram a interferência dos seis segmentos de ambiente geral (demográfico, econômico, tecnológico, sociocultural, político legal e global) como conceituado no primeiro capítulo deste trabalho:

3.3.1. Tendências Consolidadas (Mudanças Certas)

- **Crescimento econômico mundial pressionando os recursos energéticos, alimentícios e hídricos.** O aumento do desenvolvimento **econômico** acarreta a uma demanda energética maior, principalmente por dois fatores: expansão da industrialização; e aumento da utilização de computadores, celulares, eletroeletrônicos e eletrodomésticos, devido à melhoria da qualidade de vida e ao crescimento da classe média;
- **Crescimento da demanda de energia elétrica:** esse aumento da demanda é resultado tanto do crescimento **demográfico**, quanto do desenvolvimento **tecnológico**, que aumentou nos últimos anos o número de aparelhos consumidores de energia elétrica.
- **Preocupação crescente da sociedade com as mudanças climáticas, incorrendo em aumento das exigências ambientais para construção de plantas energéticas e maiores dificuldades na obtenção das correspondentes licenças:** a preocupação da sociedade com as mudanças climáticas são resultados do segmento **sociocultural**, a sociedade, cada vez mais, está adquirindo a cultura de preocupação ambiental e consumo sustentável. Já as dificuldades na obtenção das licenças são relacionadas ao segmento **político legal**, ou seja, a influência do governo direta ou indiretamente na organização.

3.3.2 Mudanças em Andamento

- **As Américas do Sul e Central experimentam processos de integração eletroenergética entre países vizinhos.** A organização pretende atuar nas Américas do Sul e Central com integrações. Um exemplo de integração energética da Eletrobras já existente é a usina de ITAIPU que pertence 50% ao Brasil e 50% ao Paraguai (BITTENCOURT, 2011). O segmento **global** influencia a aplicação dessa estratégia, tendo em vista outros exemplos internacionais dessa prática como: MIBEL – Mercado Ibérico de Eletricidade que integra Portugal a Espanha; e a NORD POOL SPOT que integra os países nórdicos (MEDEIROS, 2013).

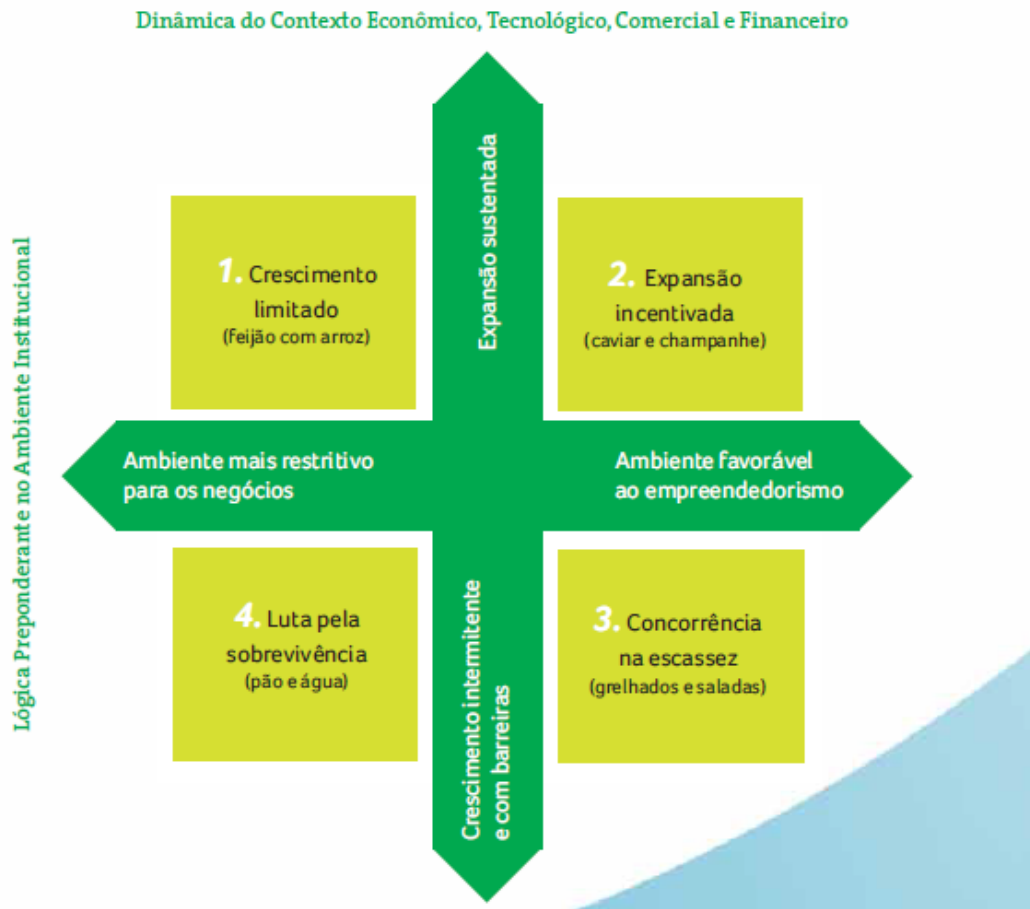
- **Comercialização de carros elétricos:** a comercialização de carros elétricos é sinônimo de um grande aumento de consumo energético. Este também é resultante de desenvolvimento **tecnológico**, no entanto, essa modalidade de carro ainda não é comum no Brasil.

Para se preparar para essas mudanças, a Eletrobras precisa estar constantemente atenta a todos os segmentos do ambiente geral, além de evidenciar quais terão maior impacto no resultado da organização.

3.4 Cenários Alternativos Prováveis

A partir da análise do ambiente externo, a empresa realizou uma prospecção de cenários futuros. Assim, a Eletrobras formulou quatro cenários alternativos prováveis que poderão ocorrer: 1) Crescimento limitado (feijão com arroz); 2) Expansão incentivada (caviar e champanhe); 3) Concorrência na escassez (grelhados e saladas) e 4) Luta pela sobrevivência (pão e água). A figura a seguir representa a formação dos quatro cenários por meio de uma matriz:

Figura 5: Cenários do Ambiente de Interesse do Sistema Eletrobras 2010-2020



Essa análise de cenários foi desenvolvida com uma abordagem matricial que contém duas tendências, ou seja, duas forças motrizes (variação do ambiente e crescimento do setor). Essas variáveis formaram uma matriz 2X2 que indicou quatro cenários possíveis.

O primeiro cenário (feijão com arroz) está considerando uma expansão do setor energético dentro de um ambiente (econômico, tecnológico, comercial e financeiro) mais restritivo para os negócios, resultando em um ambiente de Crescimento Limitado.

O segundo cenário (caviar e champanhe) prevê um futuro com expansão do setor energético em um ambiente mais favorável ao empreendedorismo, ou seja, um ambiente favorável à abertura de novos negócios, com maiores resultados e ganhos das empresas. Esse futuro foi intitulado Expansão Incentivada, seria o cenário mais otimista.

Enquanto isso, o terceiro cenário (grelhados e saladas) traz um futuro dentro de um ambiente favorável para os negócios, porém com um crescimento instável do setor energético,

que pode cessar e recomeçar, ou seja, um crescimento descontínuo. O terceiro cenário foi classificado como Concorrência na Escassez.

O quarto cenário (pão e água) considera um crescimento instável do setor energético em um ambiente mais restritivo para os negócios. Resulta em um cenário mais pessimista do setor energético, que foi denominado Luta pela Sobrevivência.

3.5 Cenário de Referência

Depois de prospectados os quatro cenários, a empresa escolhe apenas um futuro como cenário mais provável para embasar seu posicionamento estratégico. Nessa situação, a Eletrobras focou sua estratégia no cenário mais otimista e favorável ao seu desenvolvimento: o de Expansão Incentivada, mesmo considerando que sua posição pode ser ousada e que exigirá profundas transformações nas dimensões e características básicas do seu sistema empresarial e dos seus colaboradores.

Descrição sintética do cenário escolhido, de acordo com o Plano ... (2010):

No cenário “Expansão Incentivada”, o Brasil vive um momento de expansão econômica elevada e sustentada, com a oferta de capital favorável, isto é, custo baixo e oferta abundante. A demanda por energia elétrica é elevada e cresce a taxas superiores às do PIB, enquanto novas tecnologias são desenvolvidas e absorvidas gradualmente pela indústria.

Por sua vez, as políticas governamentais mostram-se favoráveis e são alavancadoras para o Sistema Eletrobras. As intervenções governamentais sobre o Sistema são quase que exclusivamente de cunho estratégico, podendo este assim cumprir sua função empresarial com maior autonomia. A regulação do setor possui regras claras e orientadas para o mercado, criando um ambiente favorável ao empreendedorismo. Conseqüentemente, há uma forte redução das amarras institucionais impostas ao Sistema Eletrobras. Por fim, as licenças ambientais passam a ser ágeis, homogêneas e administráveis, facilitando os investimentos em novos empreendimentos.

Para a Eletrobras, escolher este cenário otimista, significa uma decisão para ter uma postura mais ativa no mercado, possibilitando a empresa influenciar a concretização do cenário referido, do contrário, a empresa teria uma postura de conforto e comodidade. Desse modo, a companhia adota uma posição de riscos e de atuação ofensiva e agressiva, assumindo o desafio de fortalecer e desenvolver as condições internas necessárias para o cenário escolhido, com o objetivo de atingir uma atuação mais ativa e competitiva.

3.6 Oportunidades e Desafios

A escolha deste cenário, resultante das tendências e mudanças destacadas, produz a um leque de oportunidades e desafios para a organização como apresentados na tabela a seguir, elaborada pelos autores de acordo com as informações disponibilizadas pela Eletrobras em seu Plano Estratégico.

Tabela 3: Eletrobras – Principais oportunidades e desafios

Oportunidades	Desafios
1. Crescimento econômico do País de forma sustentável e com elevadas taxas de expansão.	1. Acirramento da competição no setor elétrico brasileiro, nos segmentos de produção, recursos e insumos básicos.
2. Fortalecimento e diversificação da integração do País na economia mundial, especialmente com países latino-americanos.	2. Intensificação acelerada da agenda associada às mudanças climáticas.
3. Diversificação e aprimoramento do setor elétrico brasileiro.	3. Elevados riscos de inadequação nas escolhas de soluções tecnológicas, diante da crescente complexidade e do elevado ritmo acelerado das novas tecnologias.
4. Eliminação ou minimização das restrições legais e burocráticas impostas ao Sistema Eletrobras, proporcionando mais liberdade de atuação no mercado.	4. Riscos da renovação das atuais concessões

Fonte: PLANO ..., 2010 (adaptado)

3.7 Posicionamentos Estratégico

A fim de determinar seu posicionamento estratégico, a Eletrobras estabeleceu algumas diretrizes que devem ser consideradas para direcioná-la ao futuro desejado, além da melhoria na qualidade de serviços e aumento da eficácia e eficiência operacional. Para cada tópico a seguir a empresa almeja as seguintes realizações:

- **Geração de energia elétrica:** participar ativamente do mercado nacional e nos grandes empreendimentos, desenvolvendo a economia e a sustentabilidade do país.
- **Transmissão de energia elétrica:** atuar nos projetos estruturantes, e interligações regionais tanto nacionais quanto internacionais, com países na América do Sul.

- **Comercialização de energia elétrica:** desenvolver o comércio interno e externo às áreas de concessão de suas distribuidoras, e as estratégias inovadoras para comercializar energias de fontes termonucleares.
- **Internacionalização:** atuar no mercado internacional de forma direta ou em parcerias com empresas nacionais ou estrangeiras para implantação e exploração de empreendimentos em geração hidráulica e transmissão de energia.
- **Reestruturação institucional:** reestruturação com atuação integrada, coerente e acordada entre as subsidiárias da *holding*.
- **Governança corporativa:** reestruturação e modernização de todos os procedimentos da empresa visando à transparência aos seus públicos-alvo.
- **Gestão empresarial:** implantação de modelo adequado de gestão empresarial, almejando maiores resultados e eficiência.

O posicionamento estratégico da Eletrobras “tem por base sua proposta de valor: a identificação de seus públicos-alvo e dos benefícios que o sistema deve gerar para cada um” (PLANO ..., 2010). Com isso, destacaremos a seguir quais são seus públicos alvo, além de seus objetivos estratégicos finalísticos e objetivos estratégicos de gestão e competências e estratégias associadas. Esse posicionamento estratégico tem por base atingir os resultados desejados para o cenário escolhido pela empresa.

3.7.1 Públicos-alvo

O público-alvo da Eletrobras compõe-se dos acionistas, clientes, Governo e sociedade. Contudo, a companhia concentra suas estratégias aos interesses específicos dos acionistas e as demandas de energia dos clientes. Destacando o compromisso com a energia limpa como valor a ser agregado.

3.7.2 Objetivos Estratégicos Finalísticos e Estratégias Associadas

Os objetivos estratégicos finalísticos são as estratégias que serão tomadas com relação aos negócios, aos produtos e aos mercados, visando à geração de resultados para seus públicos – alvo. A partir dos objetivos estratégicos finalísticos a companhia pontua quais serão as principais estratégias associadas que deverão ser elaboradas para alcançar esses objetivos.

Voltam-se essencialmente para duas vertentes. De um lado, focam o aprimoramento e a expansão dos negócios e mercados de energia elétrica e a melhoria da gestão dos programas. Do outro, enfatizam a participação da energia limpa na matriz energética do Sistema e o desenvolvimento sustentável das regiões impactadas pelos empreendimentos (PLANO ..., 2010).

Os objetivos finalísticos são:

- **Objetivo 1** – Otimizar os negócios de transmissão, distribuição e comercialização de energia elétrica aumentando a rentabilidade e seu potencial competitivo no mercado. Para isso a empresa pretende participar de oportunidades governamentais, obter rentabilidade compatível com as melhores empresas energéticas, e aprimorar sua eficiência energética, de modo que obtenha redução de suas perdas técnicas e não técnicas.

- **Objetivo 2** – Obter maior participação no mercado da energia limpa, por meio de fontes energéticas distintas. Assim, a empresa planeja investir em tecnologia, pesquisas com novas fontes renováveis, e reduzir as emissões das fontes térmicas.

- **Objetivo 3** – Ampliar sua participação no mercado internacional, com foco nas Américas. As principais estratégias a serem adotadas são: a formação de parcerias com empresas estrangeiras para projetos hidrelétricos; conquistar mais recursos e incentivos fiscais para beneficiar suas parcerias; preparar internamente a empresa, inclusive com capacitação de pessoal, para a área de relação exterior.

- **Objetivo 4** – Aumentar sua participação nos projetos energéticos estatais. Para isso, é necessário regular suas diretrizes e critérios de acordo com as exigências governamentais, otimizar sua gestão para adequar-se aos custos exigidos pelo governo, de maneira que não se prejudique com a adesão a esses programas.

- **Objetivo 5** – Assegurar que seus empreendimentos propiciem desenvolvimento sustentável às regiões em que atua, com programas de inserção regional, trazendo benefícios para a comunidade local.

3.7.3 Objetivos Estratégicos de Gestão e Competências e Estratégias Associadas

Os objetivos estratégicos de gestão e competências têm por finalidade a melhoria no processo de gestão e suporte, concomitantemente aos objetivos estratégicos finalísticos. É uma condição essencial para efetuar a transformação e a modernização na empresa. Os principais objetivos estratégicos de gestão que a Eletrobras elaborou para o período de 2010 a 2020 são:

- **Objetivo 1** – Implantar um modelo de gestão mais adequado aos objetivos da companhia, que lhe traga rentabilidade e potencialize seu posicionamento competitivo no setor. Assim, pretende-se uma reestruturação societária simultânea a um programa de gestão que considere os propósitos que a Eletrobras tem para o futuro.

- **Objetivo 2** – Implementar o processo de governança corporativa, com maior transparência e adequação, tanto nos seus regulamentos internos quanto na forma de administração de seus gestores.

- **Objetivo 3** – Aprimorar a gestão de pessoas, diminuindo a rotatividade, valorizando o capital intelectual, centralizando suas ações com vantagens e diferenciais aos colaboradores por meio de remuneração, plano de carreiras, avaliação de desempenho, criação de um ambiente de trabalho que motive seus colaboradores.

- **Objetivo 4** – Aperfeiçoar a administração dos negócios e de participações, promovendo investimentos que tragam maiores resultados para o Sistema Eletrobras.

- **Objetivo 5** – Maximizar a imagem e a reputação da Eletrobras para seus públicos-alvo aumentando sua credibilidade e confiança, e se consolidando como uma empresa que representa energia limpa, renovável e rentável.

- **Objetivo 6** – Diminuir os fatores que prejudicam o posicionamento competitivo e estratégico da empresa no setor energético. Visando eliminar as restrições e redundâncias garantindo uma eficiência operacional.

- **Objetivo 7** – Investir em Pesquisa, Desenvolvimento e Inovação (P&D+I), verificando qual sua real contribuição para os resultados da companhia, além de assegurar que os fluxos de recursos sejam contínuos para esse departamento.

Além desse planejamento estratégico, a Eletrobras possui um conjunto de estratégias complementares denominado Portfólio de Experimentos Inovadores, cuja finalidade é “colocar a organização em uma posição de destaque ou de defesa, caso as estratégias principais não sejam bem-sucedidas” (PLANO ..., 2010). É um ponto muito importante que o planejamento por cenários futuros proporciona à empresa: estar atenta, a qualquer mudança de mercado e se preparar para qualquer futuro alternativo que pode se concretizar.

CONCLUSÃO

O presente trabalho abordou a partir da Antiguidade como se originou o planejamento estratégico baseado na prospecção de cenários, explicando a diferença entre previsão e prospecção do futuro. Foi perceptível que a previsão, como o próprio nome diz, prevê um futuro a partir do passado, é uma projeção com alguma probabilidade de algo ocorrer, porém sem considerar as variáveis que afetarão o futuro. Diferente da previsão, a prospecção não prevê, mas sim constrói possibilidades alternativas de cenários baseado em todo um estudo sobre o ambiente em que a empresa atua e levando em consideração todos os fatores que modificam o amanhã.

Posteriormente, foi explicado que o estudo de cenários pode ser realizado a partir de três enfoques. O enfoque projetivo constrói apenas um futuro, sendo utilizado em ambientes pouco turbulentos e para visões de curto prazo. O enfoque extrapolativo também constrói um futuro, baseado nas tendências do passado e do presente. O enfoque prospectivo, tema abordado no trabalho, constrói inúmeras visões de futuro, pois se aplica em um ambiente que não segue tendências, mas um ambiente turbulento e incerto, que sofre alterações e rupturas de tendências constantes.

A proposta do presente trabalho é evidenciar a importância de se aplicar a estratégia de prospecção de cenários alternativos, apresentando os benefícios que a organização terá ao fazer uso dessa ferramenta estratégica, destacando o planejamento realizado pela Eletrobras como um exemplo prático de aplicação dessa técnica.

Diante dos três enfoques de cenários explicados anteriormente, pode ser evidenciada uma das importâncias da aplicação da prospecção de cenários, pois considerando o panorama atual em que as organizações estão inseridas, percebe-se que o ambiente é incerto e com rupturas de tendências, e uma das estratégias mais adequadas para qualquer organização é a que considera a instabilidade do mercado, como por exemplo, os avanços tecnológicos, a globalização e as oscilações econômicas. Assim, a prospecção possibilita múltiplos cenários, deixando a empresa mais bem preparada para qualquer mudança que possa ocorrer.

A pesquisa evidencia que, apesar de o planejamento estratégico baseado em cenários prospectivos ser uma ferramenta estratégica que demande maior tempo de elaboração, é uma das melhores estratégias a serem aplicadas por qualquer organização, seja ela pequena, média ou de grande porte. Além da visão de múltiplos cenários, a prospecção também é importante para a organização, por possibilitar que seus gestores testem suas estratégias para cada cenário

prospectado, antes mesmo que eles ocorram. Dessa forma, os gestores poderão compreender se estão utilizando as estratégias corretas e se estão se adequando para o cenário que está se concretizando, sem colocar a empresa em altos riscos.

A construção de futuros alternativos se distingue das demais estratégias por ser mais flexível e se pensar a longo prazo, deixando os gestores preparados para quaisquer mudanças futuras que possam vir a ocorrer permitindo que a organização tenha uma resposta rápida às rupturas de tendências, apresentando um melhor desempenho que seus concorrentes, até então despreparados. Além disso, a prospecção de cenários propicia que a empresa modifique seu próprio futuro, porque após conhecer os fatores que terão influência no amanhã, passa a adequar suas estratégias, direcionando o futuro da empresa para outro cenário, que não aquele mais provável.

A aplicação do planejamento por cenários no Brasil é uma atividade recente. As grandes empresas fazem uso dessa ferramenta estratégica, porém essa cultura não está muito difundida. Geralmente, a maioria das empresas brasileiras não utilizam os métodos de prospecção, mas sim métodos adaptados para suas especificidades; e nem todas as técnicas que a construção de cenários alternativos disponibiliza para seus usuários. Isso é decorrente do fato de todo conceito da prospecção de futuros estar aplicado mais no campo teórico e menos na área prática.

Todas as pesquisas realizadas para elaborar esse trabalho foram comprovadas com a avaliação e análise prática da adoção dessa ferramenta pela Eletrobras. O Plano Estratégico da Eletrobras é um dos poucos exemplos de aplicação publicados, tendo em vista que muitas empresas que empregam essa ferramenta não divulgam seus planejamentos por temerem um prejuízo em seus interesses. Essa avaliação ampliou a visão em relação ao assunto abordado nessa pesquisa, pois foi uma demonstração prática em que a empresa desenvolveu quatro cenários alternativos e, posteriormente, descreveu o que deveria ser feito após a construção dos cenários, e quais as estratégias adequadas para atingir os objetivos do cenário escolhido. A organização divulgou também que possui estratégias complementares caso as estratégias principais não deem certo. Diante dessa postura, concluiu-se que não basta a empresa se preparar apenas para o cenário escolhido, ela deve estar atenta caso outro cenário ocorra. A precaução é uma das vantagens que os planos alternativos proporcionaram à companhia.

A aplicação do planejamento de futuros alternativos possibilita a escolha do cenário que a organização deseja focar suas estratégias, e ainda assim, manter-se preparada caso não ocorra aquele almejado. O fato de centralizar suas estratégias para os cenários desejados aumenta a possibilidade de que esse se torne realidade, desde que a organização atue mais

ativamente para que o futuro esperado seja efetivado. Essa vantagem proporcionada pela construção de futuros alternativos pôde ser evidenciada pela escolha da Eletrobras, observando que a empresa escolheu o cenário mais otimista e não o tão provável, para assim potencializar suas estratégias e sair da zona de conforto que outro cenário poderia lhe propor. Arriscar-se numa alternativa diferente, pode trazer mais benefícios para a organização, como maiores retornos e um crescimento de sua posição no setor energético.

O gerenciamento por cenários é fundamental para a empresa que quer se destacar no mercado, potencializando sua posição estratégica. O uso dessa ferramenta favorece que organização esteja a frente de seus oponentes, desenvolvendo respostas mais rápidas às mudanças de futuro e mais flexíveis, com possibilidades de readequação de estratégias, resultando para a empresa uma maximização dos lucros e uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

REFERÊNCIAS

A ELETROBRÁS na escala do tempo. Eletrobras, 2014. Disponível em: <http://www.eletronbras.com.br/Em_Biblioteca_40anos/default.asp>. Acesso em: 02 nov. 2014.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: Teoria e prática**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BITTENCOURT, **Rafael. Integração energética na América do Sul vai gerar eficiência de 25%**. 10 novembro de 2011. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/brasil/1091124/integracao-energetica-na-america-do-sul-vai-gerar-eficiencia-de-25>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

BUARQUE, Sérgio C. **Metodologia e técnicas de construção de cenários globais e regionais**. Brasília, 2003. Disponível em: <http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_0939.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2014.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CORREA, Cláudio. **Cenários prospectivos e aprendizado organizacional em planejamento estratégico: estudo de casos de grandes organizações brasileiras**. 2011. 304 f. Tese (Doutorado em Administração) Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2011.

DI SERIO, Luiz Carlos; VASCONCELLOS, Marcos Augusto. **Estratégia e competitividade empresarial: inovação e criação de valor**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ESTRATÉGIA. In: BUENO, Silveira. **Minidicionário da língua portuguesa**. São Paulo: FTD, 2000. P. 330.

HISTÓRIA. Eletrobras, 2014. Disponível em: <<http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMISB33DBED6ITEMIDPTBRIE.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. Ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOSKISSON, Robert E. et al. **Estratégia competitiva**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

IBGE: população brasileira é de 202 milhões de pessoas. **Jornal Nacional**, Rio de Janeiro, 28 ago. 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-nacional/noticia/2014/08/ibge-populacao-brasileira-e-de-202-milhoes-de-pessoas.html>>. Acesso em 23 jul. 2014.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 10 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gari. **Princípios de Marketing**. 9 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MAGALHÃES, Kátia Duarte. **Cenário Competitivo: Utilização do método de Grumbach para elaboração dos cenários prospectivos nos quais as Micros e Pequenas empresas competirão em 2020**. 2012. 142 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Campo Limpo Paulista. Campo Limpo Paulista, 2012.

MARCIAL, Elaine Coutinho; COSTA, Alfredo José Lopes. **O uso de cenários prospectivos na estratégia empresarial: vidência especulativa ou Inteligência Competitiva?**. Anais do 25º Encontro da ANPAD, Campinas, set. 2001. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/downloads/ec43ea4fENANPAD-MarcialCosta_Final.pdf> Acesso em: 24 ago. 2014.

MARCIAL, Elaine Coutinho; GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. 5 ed. rev. ampl. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

MEDEIROS, Carolina. União Européia avança na integração energética e criação de um mercado único. CMU, 28 outubro 2013. Disponível em: <http://www.cmuenergia.com.br/site/Noticia/Uniao_Europeia_avanca_na_integracao_energetica_e_criacao_de_um_mercado_unico/159>. Acesso em: 02 nov. 2014.

MINTZBERG, Henry. et al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; MORITZ, Mariana Oliveira; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento por cenários prospectivos: referencial metodológico baseado em casos para a aplicação prática nas organizações.** São Paulo: Atlas, 2012.

MORITZ, Gilberto de Oliveira; NUNER, Rogério; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008.** Belo Horizonte: FACES R. Adm · v. 7 · n. 2 · p. 68-83 · abr./jun. 2008. <<http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/117/114>>. Acesso em 28 jul. 2014.

MULHERES no Mercado de Trabalho: Grandes números. Fundação Carlos Chagas, São Paulo, data?. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/bdmulheres/serie1.php?area=series>>. Acesso em 23 jul. 2014.

NOSSAS empresas. Eletrobras, 2014. Disponível em: <<http://www.eletrobras.com/elb/data/Pages/LUMISBF7839BFPTBRIE.htm>>. Acesso em: 02 nov. 2014.

NÚMERO de idosos no Brasil vai quadruplicar até 2060, diz IBGE. **Uol Notícias**, Cidade?, 29 ago. 2013. Disponível em: <<http://noticias.uol.com.br/ultimas-noticias/bbc/2013/08/29/numero-de-idosos-no-brasil-vai-quadruplicar-ate-2060-diz-ibge.htm>>. Acesso em 23 jul. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 31. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Nielmar de. IBGE: cresce participação de mulheres no mercado de trabalho. Exame, 28 maio 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/brasil/noticias/ibge-cresce-participacao-de-mulheres-no-mercado-de-trabalho>>. Acesso em: 23 jul. 2014.

OPERAÇÕES bancárias com celular e tablet crescem 335%, Info Exame, cidade?, 11 out. 2013. Disponível em: <<http://info.abril.com.br/noticias/tecnologia-pessoal/2013/10/operacoes-bancarias-com-celular-e-tablet-crescem-335.shtml>>. Acesso em 23 jul. 2014.

PEDROZO, Isabella Vitória Castilho Pimentel. Globalização, comércio mundial e formação de blocos econômicos. **Globo Educação.** Disponível em: <<http://educacao.globo.com/artigo/globalizacao-comercio-mundial-formacao-de-blocos-economicos.html>>. Acesso em 23 jul. 2014.

PLANO Estratégico do Sistema Eletrobras 2010 – 2020. Rio de Janeiro: Eletrobras, 2010. Disponível em: <http://www.cgtee.gov.br/sitenovo/files/comp_downloads/secao_116/planejamento_estrategico_sistema_eletrobras.pdf>. Acesso em 28 set. 2014

POPULAÇÃO brasileira deve chegar ao máximo (228,4 milhões) em 2042. **IBGE Sala de Imprensa**, 29 ago. 2014. <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?iew=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=2455>>. Acesso em 23 jul. 2014.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho**. 12 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SCHWARTZ, Peter. **A arte da visão de longo prazo: caminhos para um insight estratégico para você e sua empresa**. São Paulo: Editora Best Seller, 2000.

SCHWARTZ, Peter. **Cenários: as Surpresas Inevitáveis**. 1º ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2003.

SERRA, Fernando Ribeiro. et al. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. São Paulo: Atlas, 2014.

SOUZA, Ivan Domicio da Silva; TAKAHASHI, Vania Passarini. **A visão de futuro por meio de cenários prospectivos: uma ferramenta para a antecipação da inovação disruptiva**. São Paulo: Future SRJ, v.4, n.2, pp. 102-132, Jul./Dez. 2012 <www.spell.org.br/documentos/download/9222>. Acesso em: 01 jul. 2014

STAUFFER, David. Bem-vindo ao mundo da inteligência competitiva. **HSMManagement Update 10**, São Paulo, jan/fev. 2004.

THOMPSON JR, Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

VEJA como a taxa básica de juros influencia a economia brasileira. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 maio 2013. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/05/1284536-veja-como-a-taxa-basica-de-juros-influencia-a-economia-brasileira.shtml>>. Acesso em: 23 jul. 2014.

WADE, Woody. **Planejando cenários**: um guia prático para se preparar para o futuro do seu negócio. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2013.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.