

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO**

**ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS, DO
AMBIENTE EXTERNO E ELABORAÇÃO DE
CENÁRIOS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DAS
ESTRATÉGIAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Michele Severo Gonçalves

**Santa Maria, RS, Brasil.
2011**

**ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS, DO AMBIENTE
EXTERNO E ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS COMO BASE
PARA A DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS**

Michele Severo Gonçalves

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Área de Concentração em Gerência da Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado

**ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS, DO AMBIENTE EXTERNO E
ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO
DAS ESTRATÉGIAS**

elaborado por
Michele Severo Gonçalves

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.
(Presidente/Orientador)

Julio Cezar Mairesse Siluk, Dr.

Maria Isabel Pimenta Lopes, Dr^a.

Santa Maria, 19 de dezembro de 2011.

DEDICATÓRIA

À Neite e Lisemar, que, com muito carinho e paciência, souberam dar o suporte familiar necessário para o desenvolvimento deste trabalho.

E para Ataides Junior, pelo incentivo, confiança, amor, apoio e dedicação em todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter-me dado força e iluminado minhas ideias para a realização deste trabalho.

Ao Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, por ter acreditado no meu potencial e ter-me dado a oportunidade de ser sua orientanda. Durante a jornada, o professor, mostrou, a cada momento, compreensão, paciência, inteligência e dedicação. O professor foi aquele que, quando tudo estava difícil, soube usar as palavras certas e dizer: “calma, tudo vai se resolver”. Esteve sempre disposto a ajudar a qualquer hora, enfim, foi mestre e amigo.

Às minhas colegas e amigas, Vanessa Alves, Andréa Marques e Greici Sarturi, um agradecimento especial, por terem dedicado momentos preciosos de seu tempo, para troca de ideias, além do apoio, incentivo e muita paciência, durante todo o período do mestrado.

Ao grupo de pesquisa (NGE) que sempre me ajudaram em todos os momentos. Pode-se dizer que fomos um valioso grupo de trabalho, cada um com suas características, mas com uma, entre muitas, em comum: companheirismo.

Aos Professores, Dr. Julio Cezar Mairesse Siluk e Dr. Luis Felipe Dias Lopes, pela amizade, incentivos e ensinamentos.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS, DO AMBIENTE EXTERNO E ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

AUTORA: MICHELE SEVERO GONÇALVES

ORIENTADOR: DR. ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Data e Local da Defesa: Santa Maria, 19 de dezembro de 2011.

O trabalho de pesquisa, aqui apresentado, tem como objetivo desenvolver um processo de avaliação dos aspectos internos, do ambiente externo e elaboração de cenários como base para a definição das estratégias no Planejamento Estratégico. Para a realização deste trabalho tomou-se por base a pesquisa bibliográfica, de caráter exploratório e natureza qualitativa. Os objetivos foram alcançados por meio de uma construção teórica, realizada com base na análise da literatura, abordando os constructos: Planejamento Estratégico, Análise Ambiental e Análise de Cenários, através da definição de conceitos, descrição de sua evolução e apresentação de modelos de implementação. O processo de avaliação está segmentado em três fases: a) Aspectos Internos, os principais recursos que devem ser analisados são: Recursos Humanos; Produção; Financeiro; *Marketing*; Pesquisa e Desenvolvimento; Análise das vantagens competitivas; b) Ambiente Externo, as principais variáveis analisadas são: Variáveis Políticas; Variáveis Econômicas; Variáveis Tecnológicas; Variáveis Demográficas; Variáveis Sociais; Cinco Forças de Porter e Análise da atratividade do setor em relação às variáveis; c) Análise de Cenários, são apresentadas nove etapas: 1) Identificação dos objetivos estratégicos; 2) Análise das variáveis ambientais; 3) Seleção das principais variáveis; 4) Prospecção de cenários; 5) Relação das variáveis com os cenários; 6) Criação dos cenários; 7) Escolha dos cenários prováveis; 8) Definição das estratégias e 9) Monitoramento dos cenários e resultados através de indicadores. O Processo de Avaliação do Ambiente contribui para que se tenha um conhecimento global da organização, do ambiente em que está inserida e com a análise de cenários, prever o futuro, proporcionando base sólida para definir as estratégias.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Análise Ambiental; Análise de Cenários; Gestão Estratégica.

ABSTRACT

Master's Degree Dissertation
Masters' Degree Program in Production Engineering
Federal University of Santa Maria

THE REVIEW OF INTERNAL ASPECTS, EXTERNAL ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT OF SCENARIOS AS BASE TO DEFINE STRATEGIES

AUTHOR: MICHELE SEVERO GONÇALVES

ADVISER: DR. ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Date and local of defence: Santa Maria, December 19, 2011.

This research work, has as objective the development of an evaluation process focused on Internal Aspects, External Environment and Development of Scenarios as base to define strategies on strategic planning. For the realization this work was taken by basis the bibliographic research, of exploratory character and qualitative nature. The goals were reached by a theoretical development, based on analysis of the literature, addressing the constructs: Strategic Planning, Environmental Analysis and Scenario Analysis, by defining concepts, description of its evolution and presentation of implementation models. The process developed in this object is divided into three levels: a) Internal Aspects, the main topics to be analyzed are: Human Resources; Production; Finances; Marketing; Research & Development; analysis of competitive advantages; b) External Environment, the main analyzed variables are: Politics Variables; Economic Variables; Technologic Variables; Demographic Variables; Social Variables; Five Powers of Porter Analysis and the Analysis of attractiveness inside the segment in comparison of all variables; c) Scenario Analysis, are presented nine steps: 1) Identificacion of strategic objectives; 2) Analysis of environmental variables; 3) Selection of key variables; 4) Prospect of scenarios; 5) Relationship of variables with the scenarios; 6) Creation of scenarios; 7) Choice of likely scenarios; 8) Strategies definition; 9) Monitoring scenarios and results using indicators. The Process of Environment Evaluation contributes for that intends to have global organization knowledge, to know the environment and, with analyzing scenarios, preview the future of the organization, to provide solid base to define the strategies.

Key-words: Strategic Planning; Environmental Analyzes; Scenario Analyzes; Strategic Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Modelo do Processo de Planejamento Estratégico, de Almeida.....	18
Figura 02 - As cinco tarefas da Gerência Estratégica.....	20
Figura 03 – Modelo de Planejamento Estratégico, de Estrada	23
Figura 04 - Cinco forças de Porter (2009).....	31
Figura 05 - Matriz Produto / Matriz de Ansoff	33
Figura 06 – Matriz de Crescimento – Participação do BCG	34
Figura 07 - Matriz GE / McKinsey.....	37
Figura 08 – Posturas estratégicas de SWOT	39
Figura 09 – Etapas da Pesquisa	64
Figura 10 – Processo de Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Externo e Elaboração de Cenários como Base para a Definição das Estratégicas	74
Figura 11 – Fase 1: Aspectos Internos – Pontos Fortes e Pontos Fracos	75
Figura 12 – Fase 2: Ambiente Externo – Oportunidades e Ameaças.....	90
Figura 13 – Fase 3: Análise de Cenários	112

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Categorias analíticas do estudo.....	68
Quadro 02 – Estudos resultantes da pesquisa realizada sobre Análise Ambiental e de Cenários.....	70
Quadro 03 – Etapas de desenvolvimento dos cenários.....	72
Quadro 04 – Os Componentes do Processo	82
Quadro 05 – Medidas Logísticas	84

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1. Justificativa.....	12
1.2. Problema de pesquisa	12
1.3. Objetivos.....	13
1.3.1. Objetivo Geral	13
1.3.2. Objetivos Específicos	13
1.4. Estrutura do Trabalho	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1. Planejamento Estratégico	15
2.1.1. Modelos de Planejamento Estratégico.....	17
2.1.1.1. Modelo de Almeida (2003)	17
2.1.1.2. Modelo de Thompson e Strickland (2003).....	20
2.1.1.3. Modelo de Estrada (2006)	22
2.1.1.4. Considerações sobre os modelos	25
2.2. Análise Ambiental	27
2.2.1. Aspectos Internos	28
2.2.2. Ambiente Externo.....	28
2.3. Modelos de Análise Ambiental	30
2.3.1. Modelo de Porter	30
2.3.2. Estratégias de Expansão de Mercado: A Matriz de Ansoff.....	32
2.3.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG).....	33
2.3.4. Matriz de Planejamento Estratégico de Negócios da Mckinsey-GE.....	36
2.3.5. Modelo Swot e a Avaliação Estratégica	37
2.3.6. Segmentação Ambiental de Almeida	39
2.3.7. O Modelo de Análise Ambiental para Futuras Alternativas de Boshoff.....	41
2.3.8. Modelo de Análise Swot por Processo de Análise Hierárquica de Kurtilla <i>et al</i>	43
2.3.9. Modelo de Oportunidades e Ameaças Tecnológicas de Preez e Pistorius	45
2.4. Análise de Cenários	49
2.4.1. SRI – Stanford Research Institute	53
2.4.2. Análise Prospectiva	55
2.4.3. Battelle Memorial Institute	56
2.4.4. <i>Comprehensive Situation Mapping</i>	57
2.4.5. <i>Future Mapping</i>	57
2.4.6. Análise de Impactos de Tendências.....	58
2.4.7. <i>GBN – Global Business Network</i>	59
2.4.8. <i>DSI – Decision Strategies International</i>	59
2.4.9. Análise dos Métodos de Construção de Cenários	60
3. METODOLOGIA.....	63
3.1. Classificação da pesquisa	64
3.2. Variáveis do estudo	67
3.3. Coleta, organização e análise dos dados.....	68
3.4. Apresentação e discussão dos dados	69
3.4.1. Particularidades da produção sobre Análise Ambiental e de Cenários	69
3.4.2. Estudo dos Modelos de Análise Ambiental e de Cenários	72
3.4.3. Exibição dos elementos que serviram de base para o desenvolvimento do processo de avaliação do ambiente proposto	73

4. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS INTERNOS, DO AMBIENTE EXTERNO E ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	74
4.1. Aspectos Internos	75
4.1.1. Recursos Humanos	75
4.1.2. Produção	80
4.1.3. Financeiro	86
4.1.4. <i>Marketing</i>	87
4.1.5. Pesquisa e Desenvolvimento	88
4.1.6. Análise das vantagens competitivas	88
4.2. Ambiente Externo.....	90
4.2.1. Variáveis Políticas	90
4.2.2. Variáveis Econômicas	91
4.2.3. Variáveis Tecnológicas.....	91
4.2.4. Variáveis Demográficas	93
4.2.5. Variáveis Sociais	94
4.2.6. Cinco Forças de Porter	95
4.2.7. Análise da Atratividade do Setor em Relação às Variáveis	97
4.3. Análise de Cenários	99
4.3.1. Identificação dos objetivos estratégicos	100
4.3.2. Análise das variáveis ambientais	100
4.3.3. Seleção das principais variáveis	101
4.3.4. Prospecção de cenários.....	101
4.3.5. Relação das variáveis com os cenários.....	102
4.3.6. Criação de cenários.....	102
4.3.7. Escolha dos cenários prováveis	104
4.3.8. Definição das estratégias	104
4.3.9. Monitoramento dos cenários e resultados através de indicadores	104
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	106
5.1. Conclusão	106
5.2. Recomendações	108
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	109

INTRODUÇÃO

As perspectivas de atuação e desenvolvimento, de uma organização, a curto e longo prazo, decorrem da compreensão e administração da dinâmica das interações entre seu ambiente externo e interno. A atividade organizacional está sujeita a influências externas, muitas das quais não previstas e, na maior parte das vezes, incontroláveis (TAVARES, 2000).

O Planejamento Estratégico propicia: análise do ambiente de uma organização; conhecimento de suas oportunidades e ameaças; conhecimentos de seus pontos fortes e fracos; do cumprimento da missão e, através deste conhecimento, estabelecer o propósito de direção que a organização deverá seguir, para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (FISCHMANN & ALMEIDA, 2009).

Quando se investiga o ambiente externo, está-se verificando as condições extra-organizacionais, aquelas que escapam ao domínio da organização e, por isso, apresentam, como característica essencial, o fato de serem incontroláveis. Neste ambiente, estar-se-á lidando com as ameaças e as oportunidades, as influências capazes de interferirem no processo de confirmação da missão.

Deve-se analisar, também, o que ocorre no ambiente interno, verificando-se as condições intra-organizacionais, aquelas que estão sob o domínio da organização e, por isso, apresentam, como característica essencial, o fato de serem plenamente controláveis. No ambiente interno, identifica-se as forças e fraquezas que impactam a organização.

Quando se efetua o estudo e a análise crítica dos ambientes interno e externo, está-se municiando dos elementos necessários para que sejam viáveis as políticas, diretrizes e estratégias, do cruzamento das influências internas e externas, define-se as ações indispensáveis para que os resultados sejam alcançados de maneira satisfatória.

O ambiente externo passa por mudanças constantes, muitas vezes repentinas, que influenciam, diretamente, as empresas e seus planos e estratégias. Em nenhum outro momento, da história das empresas, isso foi mais verdadeiro do que no momento atual (BETHLEM, 2011).

Os planejadores estratégicos devem não só entender o estado atual do macroambiente e de seu setor, mas também serem capazes de prever os estados futuros, utilizando a análise de cenários como técnica útil de previsão (WRIGHT et al. 2011).

Cenários é um texto escrito, em que se apresentam sequências hipotéticas de

situações complexas, construídas com o propósito de concentrar a atenção nos processos causais e pontos de decisão, facilitando a decisão, se na situação de incerteza e ignorância parcial em que se encontrem os decisores (BETHLEM, 2011).

As empresas que almejem o desenvolvimento serão as que possuírem a habilidade de se adaptarem às características em mudança no ambiente. Por isso tudo, quanto melhor for o sistema de monitoramento do ambiente, com o qual a empresa contar, maiores suas probabilidades de sucesso.

1.1. Justificativa

O interesse pelo tema de pesquisa desta dissertação, parte do princípio que as organizações precisam não só conhecer seu ambiente como está, no momento atual, mas também como as decisões de hoje serão implementadas amanhã. Mas isso não basta, é também indispensável poder prever o que vai ocorrer e como estará o ambiente amanhã. Como o futuro é imprevisível, as previsões são apenas aproximações do que ocorrerá, porém, sem essas aproximações, a empresa não terá condições de tomar as decisões necessárias para ajustar-se às novas condições do ambiente (BETHLEM, 2011).

Dessa forma, a principal contribuição teórica, do estudo, consiste em propor um Processo de Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Externo e a Elaboração de Cenários como Base para a Definição das Estratégias, processo esse que poderá facilitar, às pessoas das organizações, na realização da análise do ambiente e na construção de cenários.

1.2. Problema de pesquisa

Toda pesquisa tem início com algum problema e, por isso, depende da formulação adequada, do mesmo, para que se busque sua solução. Na acepção científica, problema é qualquer questão não resolvida e seja objeto de discussão, em qualquer domínio do conhecimento. No entanto, o problema só pode ser considerado científico quando envolver variáveis que possam ser observadas ou manipuladas (GIL, 1999). Os problemas de pesquisa não se referem a ‘como são as coisas, suas causas e consequências’, mas indagam acerca de como fazer as coisas, não envolvendo questões de valor (KERLINGER, 1979).

Barros e Lehfeld (1990, p.47) afirmam que a formação do problema pode ser influenciada por fatores externos, como dificuldades e questões que emirjam da realidade, ou fatores internos ligados às preocupações do pesquisador.

O pesquisador, procurando ampliar e produzir conhecimentos, pode definir os problemas de investigação, *a priori*, baseando-se em experiências cognitivas anteriores, bem como em investigações exploratórias ou em aproximações à realidade (BARROS; LEHFELD, 1990, p. 47).

O objetivo da elaboração do problema de pesquisa é “torná-lo individualizado, específico e inconfundível” (RUDIO, 2003, p. 94). Por isso, torna-se tão importante esta etapa, uma vez que sem a precisa definição do problema de pesquisa será muito difícil desenvolver a proposta e encontrar resultados satisfatórios.

O processo de avaliação do problema, de ‘valoração’, pela qual o autor observa aspectos como: viabilidade de desenvolvimento do problema sugerido; relevância do mesmo; condição de novidade; exequibilidade, que se refere a sua capacidade de operacionalização; e a oportunidade, que será proporcionada, ao pesquisador, por meio da solução dessa questão (LAKATOS; MARCONI, 1998).

O presente trabalho foi elaborado para responder à seguinte questão:

Pode-se definir as estratégias tomando-se como base: a análise dos Aspectos Internos, Ambiente Externo e Elaboração de Cenários?

1.3. Objetivos

Diante do tema apresentado, e a pergunta de pesquisa formulada, estabeleceu-se os seguintes objetivos:

1.3.1. Objetivo Geral

Desenvolver um Processo de Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Externo e Elaboração de Cenários como Base para a Definição das Estratégias.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Descrever e analisar os principais modelos de Planejamento Estratégico;

- Descrever e analisar os principais modelos de análise do ambiente, avaliando os aspectos internos e o ambiente externo;
- Descrever e analisar as diferentes formas de desenvolver a análise de cenários;
- Propor um processo de avaliação dos aspectos internos, do ambiente externo e a elaboração de cenários como base para a definição das estratégias.

1.4. Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está estruturada em capítulos.

O capítulo 1, denominado Introdução, apresenta os tópicos: apresentação do tema, justificativa, problema de pesquisa e descrição dos objetivos do estudo.

O capítulo 2 consiste na apresentação do Referencial Teórico que embasou a pesquisa. Para tanto, foram abordados os constructos Planejamento Estratégico, Análise Ambiental e Análise de Cenários, através da definição de conceitos, descrição de sua evolução e apresentação de modelos de implementação.

O capítulo 3 descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa, incluindo: classificação da pesquisa; variáveis de estudo; coleta, organização e análise dos dados e apresentação e discussão dos dados.

O capítulo 4 destina-se à apresentação de um Processo de Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Externo e Elaboração de Cenários como Base para a Definição das Estratégias no Planejamento Estratégico.

O capítulo 5 trata das conclusões e recomendações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para que os objetivos propostos, nesta dissertação, fossem atendidos, fez-se necessário o estudo de algumas teorias que contribuíssem e sustentassem o trabalho. Este capítulo tem como finalidade apresentar um referencial sobre Planejamento Estratégico, Análise Ambiental e Análise de Cenários.

2.1. Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico surgiu, nas organizações, como resposta à crescente complexidade e aumento no ritmo das mudanças ambientais. Corresponde a um processo lógico e analítico da escolha da posição futura da empresa, em função de seu ambiente (ANSOFF; MCDONNEL, 1993). Internamente, esse planejamento visa oferecer um referencial comum aos participantes da organização, apontando os caminhos a serem seguidos e melhor aproveitamento dos recursos da empresa. No âmbito externo, orienta as ações e os esforços da organização na busca por oportunidades, mercados, públicos e pela própria sobrevivência (MEIRELLES, GONÇALVES, 2006).

Ansoff (1981, p. 15) diz que o planejamento estratégico é a

análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implantá-la.

O Planejamento Estratégico utiliza um conjunto de conceitos, procedimentos e ferramentas, para auxiliar as empresas e seus administradores a produzirem decisões fundamentais, que os guie na elaboração de seus projetos (BRYSON, 1995). Augustin (2008) complementa dizendo que a ferramenta fornece condições às organizações, como estratégias e ações planejadas, para orientar, aquelas, no enfrentamento de novos desafios e fornecer-lhes condições para atingirem melhores resultados.

Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) sugerem a formulação de um plano estratégico a fim de contemplar duas grandes partes: a primeira seria a Permanente, que inclui as fases de definição de negócio, missão e princípios e a segunda, a Mutável, compreendendo as fases de análise do ambiente, definição da visão de futuro, definição de objetivos e definição de estratégias.

O Planejamento Estratégico apresenta-se como um processo gerencial contínuo, que permite às organizações determinarem o rumo a ser seguido, reduzindo imprevistos, no intuito de otimizar recursos e resultados. Analisar o ambiente interno (pontos fortes e fracos) e o externo (oportunidades e ameaças), traçar objetivos viáveis, elaborar estratégias diretivas, para delineamento do caminho mais adequado a ser seguido, e propor ações, para atingir metas, são algumas de suas etapas (OLIVEIRA, 1999).

Com o Planejamento Estratégico não se pretende predizer o futuro, mas arquitetar-lo, evitando, ao máximo, as surpresas, racionalizando o processo de tomada de decisão e garantindo o sucesso da empresa em seu ambiente futuro (SAMPAIO, 2002). O Planejamento Estratégico é um processo dinâmico e, também, flexível, para incorporar as mudanças do ambiente.

Para complementar, Mintzberg (1991) expõe que as organizações, que tenham intenção de gerenciar o seu futuro, deverão entender o passado, pois, através do conhecimento dos padrões anteriores, serão capazes de conhecer suas habilidades e potenciais. Portanto, o processo de Planejamento Estratégico envolve uma avaliação do passado, do presente e vislumbra o futuro da organização.

Além de todos os conceitos apresentados, Cotterman & Wilber (2000) ressaltam que, basicamente, o Planejamento Estratégico busca responder a seis perguntas à organização: (1) Onde ela está?; (2) Onde quer ir?; (3) Como chegará lá?; (4) Quando deve estar lá?; (5) Quem a ajudará a chegar lá? e (6) Como medirá e avaliará o progresso do plano?

Com essas respostas, levantadas através do Planejamento Estratégico, a empresa espera, segundo Oliveira (2002): conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes; admitir e adequar, ou eliminar, seus pontos fracos; distinguir e usufruir as oportunidades externas; julgar e evitar as ameaças externas e obter um efetivo plano de trabalho.

Mediante isso, algumas das razões, apontadas por Brondani (1999), pelas quais as organizações devem usar o Planejamento Estratégico, são: a dinâmica do meio ambiente; a geração de flexibilidade; a interação dinâmica; a integração interna da organização e a revitalização do espírito organizacional. Destaque-se diversos modelos de Planejamento Estratégico estarem disponíveis para as empresas, cabendo, a elas, optarem por aquele que melhor se adapte às suas necessidades.

De acordo com os conceitos apresentados, pode-se delinear o Planejamento Estratégico como um processo que consiste na definição da visão de futuro e na análise sistemática das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos da

organização, com a finalidade de formar objetivos, estratégias e ações que contribuam para alcançar a visão (ESTRADA et al., 2007).

2.1.1. MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não existe uma maneira universalmente correta para elaborar e implementar o Planejamento Estratégico, pois os diversos modelos existentes apresentam traços em comum e algumas características particulares, variando dos mais simples aos mais sofisticados. No entanto, praticamente todos eles consideram quatro premissas básicas, para o desenvolvimento do processo de implementação do Planejamento Estratégico: estabelecimento da Visão/Missão; análise interna e externa, considerando os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente; elaboração das estratégias e planos; e implementação. Assim, destacam-se, seja pelo aporte teórico, seja pela sua utilização prática, os modelos desenvolvidos por: Almeida (2003); Thompson e Strickland (2003) e Estrada (2006), que serão apresentados de forma resumida.

2.1.1.1. Modelo de Almeida (2003)

Almeida (2003), ao apresentar seu modelo, conceitua Planejamento Estratégico como “uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)”; Após a organização das ideias, as ações devem ser ordenadas. Dessa forma, é importante salientar que as ações do Planejamento Estratégico devem estar estruturadas não apenas para a eficiência da organização, mas principalmente para alcançar resultados eficazes.

Sendo assim, o processo de desenvolvimento do plano estratégico, proposto por Almeida, possui cinco etapas: **Orientação**, **Diagnóstico**, **Direção**, **Viabilidade** e **Operacional**. Cada uma dessas etapas é composta por várias atividades, conforme demonstra a Figura 01.

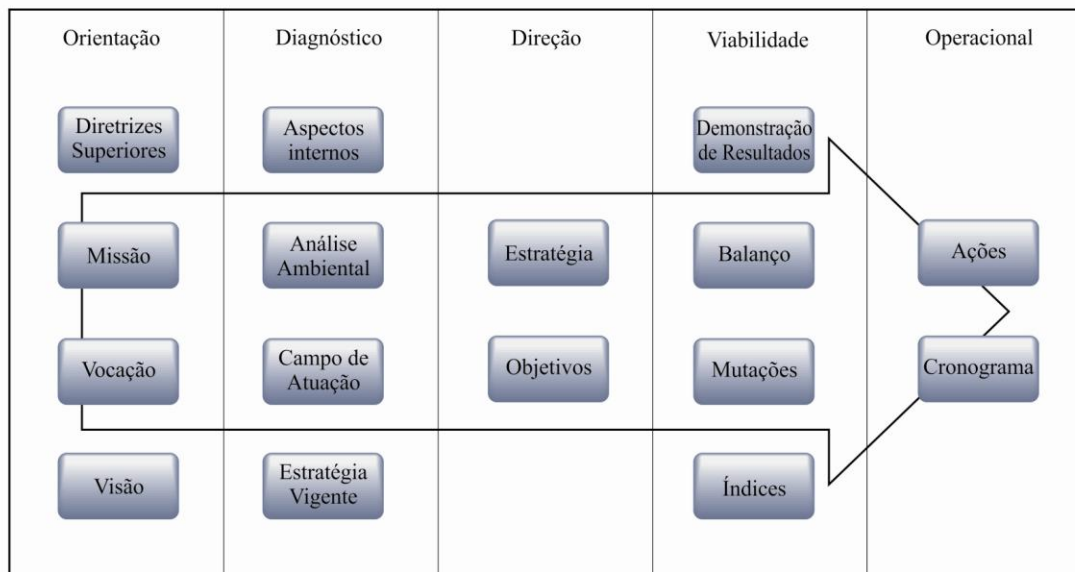


Figura 01 - Modelo do Processo de Planejamento Estratégico, de Almeida
 Fonte: Almeida (2003, p. 42)

Na Etapa 1, Orientação, são analisadas: as diretrizes superiores, que orientam as atividades e atuação da unidade que está elaborando o planejamento; a missão, definida como a razão de ser da entidade; a vocação, gosto ou facilidade para desenvolver sua atividade, podendo ser identificada a partir de um conjunto de pessoas com vocações comuns, sendo que, em geral, é predominante a vocação da pessoa que lidera a organização e a visão aproximada, cujo ajuste acontece à medida que se desenvolve o processo de planejamento.

Na Etapa 2, Diagnóstico, são realizadas quatro atividades, para orientarem a realização da estratégia: análise dos aspectos internos; análise do ambiente; comparação da missão ou vocação com o campo de atuação e o estabelecimento da estratégia vigente.

Para realizar a análise dos aspectos internos, são identificados os fatores críticos de sucesso (FCS). A seguir, deve-se comparar os fatores críticos de sucesso com os dos concorrentes, para verificar os pontos superiores ou inferiores, da empresa, em relação às comparadas. Dessa análise, chega-se aos pontos fortes e fracos, conhecimento que permite maximizar a eficiência, indicando a estratégia que possa tirar vantagem dos pontos fortes e reduzir os pontos fracos da organização.

A segunda atividade, desta fase, trata da análise do ambiente, sendo considerada a mais complexa e, geralmente, a mais importante, pois, nela, são apontadas as oportunidades e as ameaças que a organização enfrentará. Considera-se ambiente tudo aquilo que influencia

no desempenho da empresa, sem que ela pouco ou nada possa fazer para mudar tais variáveis. Enquanto a análise dos aspectos internos visualiza o presente e as medidas, que só dependem da empresa, a análise do ambiente visualiza o futuro e as variáveis, que independem da empresa.

Como terceira atividade, deve-se realizar a comparação da missão, ou vocação, com o campo de atuação. Verifica-se a coerência entre aquilo a que a empresa se propõe, ou é vocacionada a fazer, com aquilo que realmente está fazendo, pois o sucesso da empresa também depende desta sintonia.

Na quarta atividade, analisa-se a estratégia vigente, pois o conhecimento da atual estratégia, seguida pela empresa, poderá evitar problemas pela interrupção de ações importantes, que possam ser causadas pela implementação de mudanças arriscadas, evitando, desta forma, a falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas com sucesso.

A terceira fase implica em definir a direção que a empresa deva seguir. Nesta fase são estabelecidas duas atividades: a definição das estratégias e a dos objetivos. A atividade de definição das estratégias consiste em sintetizar, de forma harmoniosa, as estratégias levantadas durante a realização das atividades da fase de diagnóstico. O conjunto de estratégias sintetizadas poderá formar uma árvore de estratégias, onde estratégias superiores darão origem a estratégias decorrentes. Os objetivos são pontos concretos que a organização queira alcançar, sendo estabelecidos a partir da definição da estratégia. Ao estabelecer os objetivos, é indispensável que se especifique seus parâmetros numéricos e as datas em que serão alcançados.

Se até a terceira fase havia um predomínio de análises e atividades qualitativas, na quarta fase, de viabilidade, tem-se uma série de análises quantitativas, para verificar a exequibilidade das estratégias e objetivos estabelecidos. Assim, a viabilidade é composta de um conjunto de demonstrativos, tais como a demonstração de resultados no balanço e suas mutações, assim como de uma série de índices financeiros que refletem liquidez, atividade, endividamento e lucratividade da organização.

Na última fase deste modelo, Operacional, é realizada a integração entre os níveis estratégico, tático e operacional. Se por um lado as decisões são planejadas no nível estratégico e no nível tático se realiza a ligação entre as decisões estratégicas e as operacionais, por outro lado, é no nível operacional que as ações acontecem. Assim, neste

nível são elaborados o Plano de Ações e seu respectivo Cronograma, que servirão de controle para que as ações sejam efetivamente realizadas.

2.1.1.2. Modelo de Thompson e Strickland (2003)

Thompson e Strickland (2003) propõem um modelo de planejamento que trata das tarefas gerenciais de elaboração, implementação e execução das estratégias da empresa. Tendo em vista o alcance dos resultados esperados, esse processo abrange a construção, o estabelecimento de objetivos e o aprimoramento da estratégia. Essas estratégias devem ser projetadas de acordo com as necessidades da empresa, considerando-se os meios externo e interno.

O modelo proposto pelos autores é composto de cinco tarefas gerenciais inter-relacionadas: (1) decidir o negócio da empresa, formando uma visão estratégica, para que ela seja corretamente direcionada, traçar metas e estabelecer uma missão a ser cumprida; (2) transformar a visão e a missão em objetivos mensuráveis; (3) elaborar a estratégia, para alcançar os objetivos aspirados; (4) implementar e executar a estratégia escolhida, de maneira eficaz e eficiente e (5) avaliar o desempenho, revisando e ajustando o planejamento. A Figura 02 apresenta o processo de elaboração e implementação de estratégias, chamado de Gerência Estratégica.

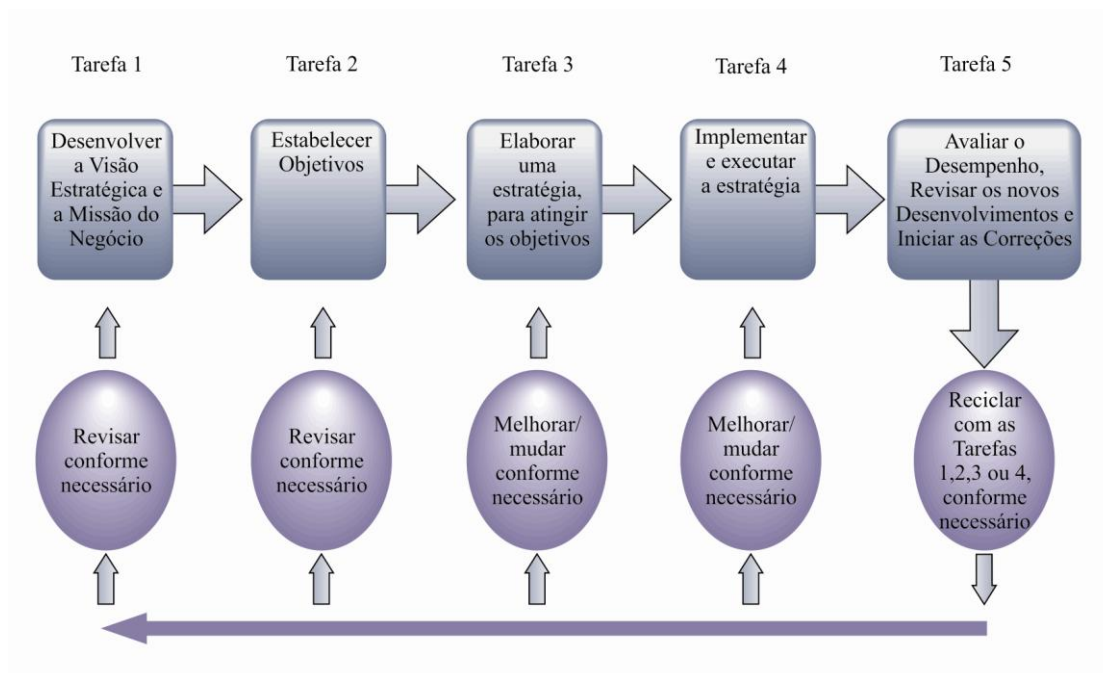


Figura 02 – As cinco tarefas da Gerência Estratégica
Fonte: Thompson e Strickland (2003, p. 14)

A Tarefa 1, Desenvolver a Visão Estratégica e a Missão do Negócio, determina uma direção para a empresa, ajudando-a a projetar sua identidade organizacional, por meio de respostas claras, para questionamentos como: “Quem é a empresa?”, “O que ela faz?” e “Para onde está direcionada?”. A Missão deve definir qual o negócio da empresa, o que ela procura fazer para seus clientes. A Visão Estratégica engloba os pontos de vista da gerência, sobre o tipo de empresa que queira criar, e a posição no negócio que queira atingir.

A Tarefa 2, Estabelecer Objetivos, consiste em transformar a Visão e a Missão estratégica em objetivos mensuráveis. Os objetivos representam um compromisso da gerência em produzir resultados específicos, em um determinado período de tempo, através dos quais a evolução da empresa possa ser medida. Devem ser estabelecidos objetivos de curto e longo prazo. É relevante ressaltar dois objetivos, de grande importância para a organização: objetivos financeiros, que mantêm a vitalidade da empresa e asseguram os recursos para a prosperidade e o crescimento e objetivos estratégicos, que dizem respeito à competitividade da empresa, sendo essenciais para sustentarem e melhorarem a posição de mercado e a competitividade de longo prazo.

A Tarefa 3, Elaborar uma estratégia para atingir os objetivos, refere-se a COMO a empresa vai atingir os seus objetivos. O ponto de partida é o diagnóstico das situações interna e externa da organização, que fornecerão as bases para os gestores elaborarem uma tática que atenda às metas estratégicas e financeiras da organização. É importante destacar a estratégia de uma empresa ser uma combinação de ações planejadas e reações adaptáveis, à medida que as mudanças apareçam.

A elaboração da estratégia da empresa é, portanto, um processo dinâmico que requer aprimoramento constante. Dessa maneira, para sua elaboração, além dos pontos fortes e fracos da empresa, e das oportunidades e ameaças do ambiente, devem ser considerados os fatores legais de: cidadania, políticos, filosofias do negócio, ambições pessoais, atividades desenvolvidas pela indústria e suas condições competitivas, fatores sociais, crenças éticas dos gerentes, influência dos valores compartilhados e cultura da empresa.

A Tarefa 4, Implementar e executar a estratégia, propõe o que seja necessário fazer, para que a estratégia funcione e atinja o desempenho programado dentro do prazo estipulado. A implementação é a parte mais difícil e a que consome mais tempo, pois pretende alinhar a maneira como as coisas estão sendo feitas com o que precisaria ser feito e, assim, permitir que a estratégia seja executada eficientemente.

A Tarefa 5, Avaliar o Desempenho, Revisar os novos desenvolvimentos e Iniciar as Ações Corretivas, como nas etapas anteriores, também está sujeita a modificações, pois à medida que as mudanças apareçam, nas condições ambientais, ocorrem necessidades de melhorias e ações corretivas. Dessa forma, a busca por melhores maneiras de executar a estratégia é um processo contínuo. As revisões das práticas de recompensa, orçamento, mudanças na política, reorganização, reformulação de atividades e processos de trabalho e mudanças de pessoal são meios típicos de fazer com que a estratégia funcione melhor. Para finalizar, essas cinco tarefas gerenciais requerem avaliação contínua e tomada de decisão sobre as mudanças ambientais.

É importante saber ‘quando’ e ‘o quê’ fazer para instituir mudanças estratégicas, uma vez que redefinir a estratégia, no momento certo, pode ser a solução para o sucesso da empresa, a longo prazo.

2.1.1.3. Modelo de Estrada (2006)

Estrada (2006) apresenta um processo estratégico que visa tornar eficaz a implementação da gestão estratégica, de forma a conduzir a um processo de mudança organizacional. Para tanto, o processo é formado por quatro etapas: Avaliação (também chamada de etapa pré-operacional), Formulação, Implementação e Aprendizagem (essas três etapas correspondem à parte operacional do modelo). As quatro etapas relacionam-se e interagem de duas maneiras: pela condução do processo de mudança e pelo monitoramento e retroalimentação das diversas fases ou etapas, conforme mostra a Figura 03.

Fase 1 – Um dos primeiros diferenciais, do modelo proposto, reside na sua fase de Avaliação. Esta etapa, chamada de pré-operacional, pressupõe o levantamento de aspectos qualitativos e quantitativos da organização, para a elaboração, implementação e controle do plano estratégico. Assim, para melhor compreensão da organização, é fundamental que sejam levantados dados que permitam realizar uma avaliação “da personalidade da organização”, ou seja, informações sobre sua Cultura e Relações de Poder, assim como uma “avaliação de posição” (crescimento lucrativo; mercado; responsabilidade social; processos internos e pessoas).

Estrada (2006) explica que o poder pode ser conceituado como a capacidade de afetar os resultados organizacionais. Logo, o desempenho da organização é resultante de diferentes tipos de cultura e da intensidade de forças culturais por ela apresentadas.



Figura 03 - Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006)
 Fonte: Estrada (2006, p.157)

Dessa forma, Estrada diz que a cultura pode ser entendida como um sistema de significados comuns, aos membros de uma organização, ou uma aprendizagem compartilhada por um grupo, envolvendo elementos comportamentais, emocionais e cognitivos dos mesmos. Estrada e Almeida (2007, p. 158) acrescentam: “para mudar uma organização não basta tão somente alterar suas metas ou estrutura, é imprescindível mudar os sistemas nos quais as pessoas vivem ou trabalham, ou seja, sua cultura”. Assim, o processo de Planejamento Estratégico é influenciado pela cultura organizacional. Por isso, o que a empresa valoriza, assim como os significados comuns aos membros da organização, deve estar presente na declaração de visão e em seus valores essenciais.

Após a análise das relações de poder e da cultura da empresa, é feita uma avaliação organizacional, que indicará qual a situação da organização, em um determinado período de tempo, auxiliando, também, na definição da visão de futuro.

Fase 2 – Na Formulação da Estratégica, realiza-se o delineamento da Visão de Futuro que a empresa pretenda alcançar, bem como a avaliação do Ambiente Externo e do Ambiente Interno. A partir desses trabalhos, são levantadas as Questões consideradas indispensáveis, chaves ou Estratégicas, para a realização da Visão de Futuro.

A Visão de Futuro é “o elemento que orienta sobre a essência a ser preservada e sobre o futuro para qual o progresso deva ser direcionado” (ESTRADA e ALMEIDA, 2007, p. 159). Na concepção de Collins e Porras (2000), adotada por Estrada, a Visão de Futuro compreende dois componentes: ideologia central (que são os valores essenciais + a missão da organização) e visualização do futuro. A ideologia central deve servir como fonte de orientação e manter a organização unida. Os valores essenciais são formados por princípios permanentes e possuem importância intrínseca para as pessoas que trabalham na organização.

A visualização do futuro é formada pela definição das supermetas, cuja função é unificar os esforços da empresa, servindo como ponto de referência e atuando como um estímulo ao espírito de equipe. Requer uma meta especial, em nível de visão, que possa ser aplicada a toda a empresa, cuja concretização exige o mesmo período de tempo definido na visão de futuro.

Ainda dentro da etapa formulação, é realizada uma análise do ambiente. O ambiente de uma organização abrange aspectos externos e internos, como aspirações, valores e expectativas individuais e coletivas. Sob esse enfoque, o diagnóstico das oportunidades e das ameaças, que a organização poderá encontrar, ao procurar concretizar sua Visão de Futuro, caracteriza a análise do ambiente externo. Entenda-se oportunidades como eventos que ocorram externamente à empresa e que, se bem aproveitados, poderão contribuir e facilitar o cumprimento da Visão de Futuro, ao passo que as ameaças são situações também externas à organização, mas que podem dificultar ou impedir o cumprimento da Visão. Quando determinados os pontos fortes e fracos de melhoria, é definida, então, a Análise dos Aspectos internos. Entender as potencialidades e as limitações da organização permite que esta saiba quais os pontos positivos que sustentam sua vantagem competitiva, bem como os pontos que a fragilizam, frente a seus concorrentes. Uma vez identificados esses pontos, os gestores poderão contribuir, de maneira efetiva, na priorização de seus planos de ação.

Conhecendo as oportunidades e as ameaças, que influam no desempenho e na sobrevivência da empresa, a organização estará capacitada a formular estratégias competitivas alinhadas com o meio ambiente, no qual está inserida. Por essa razão, identificar estratégias alternativas é um processo criativo e racional que busca encontrar as mais adequadas formas para atingir a Visão de Futuro estabelecida.

Fase 3 – Na fase de Implementação, através do plano de ação realiza-se o controle das questões estratégicas. Também é realizado o controle estratégico, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirá de orientação para avaliar se a

empresa está caminhando rumo ao alcance de sua visão de futuro, ou se necessitará de correção de rumo.

Fase 4 – A última fase é a do Aprendizado, onde a mudança organizacional vai promover o crescimento técnico e comportamental, tanto da organização quanto do seu capital intelectual. Nesta fase, faz-se necessário o acompanhamento constante dos aspectos técnicos da organização e dos aspectos comportamentais das pessoas que compõem a organização. Isso é importante para poder captar e direcionar as informações obtidas através da mudança organizacional, retroalimentando todas as etapas, de forma que a empresa esteja sempre aprimorando, reformulando ou ratificando as estratégias e as ações que estejam sendo implementadas.

2.1.1.4. Considerações sobre os modelos

Tradicionalmente, os modelos de Planejamento Estratégico são compostos de três fases: (1) Planejamento, que compreende as etapas de análise ambiental, formulação de missão, visão, objetivos e estratégias; (2) Implementação, cujo objetivo é colocar em prática as diretrizes traçadas na fase de planejamento e (3) Controle, em cuja fase as ações são avaliadas, tendo em vista a manutenção da estratégia ou adoção de ações corretivas capazes de garantirem a eficácia do plano traçado. Dentre os modelos analisados, Thompson e Strickland (2003) são os autores que mais se aproximam dessa descrição.

O Modelo de Almeida, de Planejamento Estratégico, opta por abordar primeiro a estratégia para, então, estabelecer os objetivos, pois o mesmo entende que a estratégia decorra das quatro atividades da etapa de diagnóstico: análise dos aspectos internos, análise ambiental, campo de atuação e estratégia vigente. Saliente-se que estratégia e objetivo estão interligados, devendo estar em sintonia para que a organização caminhe na direção pretendida.

Almeida apresenta um modelo que visualiza a organização sob vários aspectos, diminuindo as chances de erro na adoção de estratégias, pois analisa a viabilidade das mesmas antes de implementá-las e, uma vez adotadas, as ações serão acompanhadas através de cronogramas que possuam responsáveis, os quais controlarão o bom andamento das operações e auxiliarão a empresa a atingir suas metas.

O Modelo de Thompson e Strinckland analisa as atividades de desenvolvimento da Visão Estratégica, estabelecimento de objetivos e elaboração da estratégia. Expõe as

complexidades, para alinhar a estratégia da organização, com suas particularidades internas e externas, enfocando a implementação e a execução da estratégia, através das decisões que os gestores tenham de tomar, para transformarem os planos estratégicos em ações e bons resultados. Os autores buscam auxiliar o gerente na formação de uma organização eficiente, bem como desenvolver uma estrutura organizacional que conduza à execução de uma estratégia eficaz. Ressalte-se que aqui, os autores primeiro estabelecem os objetivos e depois as estratégias.

Estrada apresenta um Modelo completo e dinâmico, onde as quatro etapas estão interligadas e interagem entre si, através da condução do processo de mudança organizacional, monitoramento e retroalimentação das informações, permitindo que sejam feitos ajustes e as ações redirecionadas. O Modelo faz uma análise completa da empresa, desde as relações de poder, sua cultura, seus ambientes interno e externo até chegar às questões estratégicas, passando pelos planos de ação, controle e inovação. Este modelo diagnostica a organização e é eficiente na implementação das estratégias.

No entanto, o Modelo de Estrada (2007) apresenta uma etapa preliminar que o diferencia dessa abordagem. Estrada (2007) considera esta fase como etapa de Avaliação, ou pré-operacional, uma vez que permite realizar uma avaliação da Cultura Organizacional e das Relações de Poder, bem como do seu crescimento lucrativo, processos utilizados, mercado em que atua etc.

Essa análise organizacional, sugerida por Estrada (2007), permite, ainda, identificar aspectos de resistência e/ou aceitação, da empresa, em relação à implementação de um Planejamento Estratégico. Tal identificação possibilita a adoção de medidas preventivas que minimizem as resistências e aumentem a probabilidade de sucesso na implementação do plano.

Outro diferencial, que se deve destacar no Modelo Estrada (2007), está nas suas fases de Implementação e Aprendizado. Quanto à fase de Implementação, esse diferencial corresponde à simultaneidade com que a Implementação e o Controle do Plano acontecem. Isto é, caso ocorra alguma irregularidade, as ações corretivas são imediatamente postas em prática, ao contrário de muitos modelos que consideram essas etapas separadamente, pressupondo que as correções aconteçam somente após a implementação.

A fase Aprendizagem, ao contemplar a mudança como motivadora do crescimento organizacional e pessoal, permite um aprendizado de terceiro nível, o qual corresponde à capacidade de “aprender como aprender”, em que os membros da organização questionam e

refletem sobre o processo de aprendizagem. Esse nível visa detectar falhas e fatores que facilitem ou inibam o processo (ARGYRIS; SCHÖN, 1978). Este último nível de aprendizagem refere-se aos princípios, os quais correspondem à identidade da organização (políticas, estratégias, ideologia e cultura). Este nível pressupõe mudanças mais profundas, à medida que discute os valores e pressupostos que balizem as ações organizacionais (SWRINGA; WIERDSMA, 1995).

2.2. Análise ambiental

A Análise do Ambiente também pode ser denominada ‘Diagnóstico Estratégico’, o qual determina a natureza do problema estratégico de uma empresa. O diagnóstico estratégico é o procedimento necessário para responder a duas perguntas: ‘Como diagnosticar os desafios ambientais futuros com os quais se defrontará a empresa?’; ‘Como estabelecer a reação estratégica da empresa que garantirá o sucesso?’. Ou seja, trata-se de um ponto de vista sistemático à determinação das mudanças, a serem realizadas na estratégia e nas potencialidades internas da empresa, para garantir êxito em seu ambiente futuro (ANSOFF e MCDONNELL, 1993).

A importância da Análise do Ambiente fundamenta-se em desvendar a essência da organização; produzir um contexto para a formulação das estratégias; avaliar os aspectos importantes da situação da empresa (natureza do setor, tendências do mercado, intensidade da concorrência etc.) que não estejam sob controle; distinguir as forças e as fraquezas da organização em seu momento atual.

As etapas do Diagnóstico, propostas por Ansoff e McDonnell (1993), são: sectionar o ambiente da empresa em áreas estratégicas de negócio que estejam em níveis diferentes de turbulência; escolher o horizonte de tempo para o diagnóstico (tempo para desenvolver uma nova geração de produto); identificar o nível futuro de turbulência; determinar o nível atual de turbulência; identificar a agressividade estratégica e a capacidade de reação da potencialidade, necessárias ao sucesso futuro; identificar os níveis atuais de agressividade e capacidade de reação da potencialidade da empresa e construção de perfis presente e futuro de turbulência – agressividade - capacidade de reação da empresa.

Dessa forma, pode-se concluir que Análise Ambiental consiste no processo de monitoramento do ambiente organizacional, para identificar riscos e oportunidades, presentes ou futuros, que possam influenciar a organização a atingir suas metas. É o conjunto de fatores

internos e externos. A seguir, tratar-se-á dos aspectos relacionados aos Aspectos Internos e do Ambiente Externo, respectivamente.

2.2.1. Aspectos Internos

Os Aspectos Internos consistem de diagnóstico da situação da empresa, em relação aos seus pontos fortes e fracos e suas capacidades e competências, a fim de obter sucesso no negócio em que se propuser atuar (LOBATO et al, 2006). Ponto forte é uma característica interna, a qual facilita o cumprimento da missão e dos objetivos da empresa; por outro lado, ponto fraco é uma deficiência interna, capaz de prejudicar o cumprimento da missão e dos objetivos.

A análise interna busca neutralizar os pontos fracos da empresa, empreendendo ações corretivas, buscando fortalecer os pontos fortes e criando vantagem competitiva perante os concorrentes. Observa-se que os principais pontos fortes e fracos levarão a empresa à identificação dos seus fatores críticos de sucesso, que, por sua vez, têm por objetivo priorizar as atividades-chave do negócio.

Na dissecação dos aspectos internos, também são importantes a caracterização e o mapeamento dos processos da organização, o reconhecimento de problemas e a análise de relações para definição dos projetos de melhorias.

2.2.2. Ambiente Externo

A análise externa consiste em estudar a relação que existe entre a empresa e seu ambiente, de forma que os componentes relevantes do ambiente possam ser identificados e, em seguida, analisados quanto à situação de oportunidades ou ameaças da empresa.

A análise ambiental externa é iniciada com o exame do setor de atuação e dos *stakeholders* (BATEMAN & SNELL, 1998). A análise externa também deve englobar outras forças do ambiente, como as variáveis sociais, políticas, econômicas e tecnológicas.

Conforme apresentado por Hitt (2002), o ambiente externo de uma empresa é dividido em três áreas principais: o ambiente geral, constituído dos elementos de alcance mais amplo na sociedade que influenciam o setor e as empresas correlatas, estando dirigido para o futuro. Este ambiente dividi-se em: demográfico, econômico, político-legal, sociocultural, tecnológico e global; o ambiente do setor, representado pelo conjunto de fatores que exerce

influência direta sobre a empresa, suas ações e reações competitivas, orientando para o entendimento dos fatores e das condições que influenciem a lucratividade da empresa, e, finalmente, o ambiente da concorrência, que é o método pelo qual são colhidas e interpretadas as informações sobre os concorrentes, de modo a prever a dinâmica das ações, reações e intenções da concorrência.

A análise do ambiente externo pode ser desenvolvida pela identificação e ordenação das forças ambientais, apreciação do impacto e de seu efeito. Com base na identificação, direção e proporção da ação dessas forças, no presente, a organização pode estimar seu impacto e aperfeiçoar sua capacidade de prever, por meio da investigação dos possíveis cursos alternativos, os acontecimentos futuros. A tarefa de cada organização é reconhecer, classificar e avaliar as forças ambientais que a afetem ou poderão afetar, positiva ou negativamente (TAVARES, 2000).

A exploração do ambiente é, geralmente, a etapa mais importante do Plano Estratégico, pois é quando as organizações são conduzidas a atingirem a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças, ou seja, para se ter sucesso, deve-se aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças (ALMEIDA, 2010).

A oportunidade é representada por uma condição, no ambiente geral, que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica. Uma ameaça é representada por qualquer condição, no ambiente geral, que possa vir a prejudicar os esforços, da empresa, para alcançar a competitividade estratégica (HITT, 2002).

Após concluir a análise interna e externa, os tomadores de decisão possuirão as informações para identificarem e definirem as questões estratégicas, que cada empresa deverão enfrentar, e as estratégias passíveis de implementação. Como a formulação de estratégias não é suficiente para garantir o sucesso da empresa, os administradores deverão, também, assegurar-se que as estratégias sejam implementadas de forma eficiente e eficaz.

2.3. Modelos de Análise Ambiental

Vistos os conceitos e classificações dos aspectos internos e do ambiente externo, cabe abordar os modelos e meios de efetuar sua análise. A complexidade e diversidade dos inúmeros aspectos dos ambientes interno e externo impedem que se utilize técnicas ou procedimentos únicos para realizar sua análise, uma vez que cada aspecto pode exigir posturas específicas para sua compreensão. Os modelos de análise procuram orientar os

procedimentos de estudo do ambiente e contribuem para direcionar os recursos e esforços de monitoramento, colaborando para torná-los mais eficazes. Neste tópico, são revisados os modelos e recomendações de análise ambiental de Porter (1979), Matriz de Ansoff (1977), Matriz BCG, Matriz de Mckinsey-GE (1979), Análise SWOT, Almeida (1997, 2003), Boshoff (1989), Kurtilla et al (2000) e Preez e Pistorius (1999).

2.3.1. Modelo de Porter

É importante, para qualquer organização, a apreciação da sua posição diante de ambiente setorial, composto pelo conjunto de empresas que produzam ou ofereçam produtos e serviços concorrentes, Porter (2002) declara como empresas que ofertam produtos e serviços substitutos, novos concorrentes em potencial, entretanto, estes estão adicionados ao poder de barganha de fornecedores e clientes que façam parte de um âmbito absoluto sobre o posicionamento da empresa em seu setor de atuação.

Em razão da necessidade de verificação da condição da empresa, em seu ramo de atuação, assim como do entendimento da razão de sua posição, dos pontos fracos e fortes a serem visualizados, ameaças e oportunidades que devam ser apuradas, é que nascem ferramentas gerenciais de análise capazes de caracterizar a estrutura competitiva de uma organização. Dentre elas, evidencia-se o Modelo de Porter, que relaciona a organização a seu ambiente, determinando as forças que dirigem a concorrência (PORTER, 1986).

Se uma empresa conseguir atingir altos níveis de produtividade, isso não se deve somente à aplicação dos recursos de forma eficiente, mas também, à forma em que a sociedade e a economia se estruturam ou se organizam, daí o desenvolvimento de um modelo que avalie a pressão exercida pela concorrência, pela ameaça da entrada de novas empresas e surgimento de novos produtos e serviços em um mercado, somado ao poder de negociação de fornecedores e compradores, tornar-se essencial para conduzir as decisões estratégicas, de uma organização, rumo às novas perspectivas e negócios (PORTER, 2002).

A dimensão horizontal das cinco forças competitivas, de Porter, constituem-se de três forças visivelmente competitivas: o grau de rivalidade entre as empresas; a ameaça dos novos entrantes e a ameaça dos produtos substitutos, ao passo que a dimensão vertical envolve duas forças que reúnem elementos cooperativos e competitivos: o poder de barganha dos clientes e o poder de barganha dos fornecedores (PORTER, 2009), conforme apresentada na Figura 04.



Figura 04 – Cinco forças de Porter (2009)
Fonte: Adaptado de Porter (2009)

O enfoque das cinco forças competitivas, de Porter, por sua vez, estabelece que a estrutura industrial exerce uma forte influência na determinação das regras competitivas e estratégias empresariais, e o conjunto dessas forças é o fator que determina o potencial de lucro da empresa.

A entrada de novos concorrentes é uma força capaz de limitar os preços e modular os investimentos exigidos para deter entrantes, pois novas empresas trazem nova capacidade e o desejo de ganhar parcelas substanciais de mercado e de recursos. Essa força é determinada pelas barreiras de entradas existentes na indústria, que podem ser economias de escala já obtidas por empresas estabelecidas, custos de mudança de mercados ou dificuldades de acesso a canais de distribuição, dentre outros fatores.

A pressão de produtos substitutos também pode influenciar os preços que as empresas pratiquem e concorram indiretamente com os produtos da indústria. Produtos substitutos são aqueles que, embora não pertencentes a uma indústria, podem desempenhar a mesma função que os produtos dessa mesma indústria. Os substitutos que demandam maior atenção são os que estão sujeitos a tendências de melhoramento, na relação preço–desempenho, ou que são produzidos com altas margens de lucro.

O poder de negociação dos compradores é outra força que influencia os preços da indústria. Exigindo mais qualidade e serviços, os compradores, se poderosos, diminuem,

substancialmente, os lucros das empresas. O poder dos compradores depende, basicamente, de características de sua situação no mercado e da importância de suas compras para a indústria vendedora.

Os fornecedores, por sua vez, podem ter poder de negociação, sobre a indústria, proporcional à sua capacidade de elevar preços ou reduzir a qualidade de produtos fornecidos. Se o fornecedor for influente, poderá exigir preços mais altos, para seus produtos, danificando a rentabilidade da indústria. As características que determinam o poder de negociação dos fornecedores são muito semelhantes às que tornam os compradores poderosos.

A rivalidade entre os concorrentes existentes em uma mesma indústria é, em síntese, uma briga por melhores posições no mercado, entre as empresas concorrentes. Para obter um posto privilegiado, as empresas lançam mão de táticas como: concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos, aumento dos serviços e garantias para os clientes.

A essência da formulação de estratégias competitivas é relacionar a empresa ao seu meio ambiente. Como o ambiente externo é muito amplo, o autor enfatiza a estrutura industrial, em que as empresas competem, como aspecto principal a ser analisado. Assim, suas cinco forças competitivas compõem um modelo de referência para a análise ambiental (PORTER, 1986, p. 22).

2.3.2. Estratégias de Expansão de Mercado: a Matriz de Ansoff

A Matriz de Ansoff é originária de um estudo publicado pela Harvard Business Review, denominado “Estratégias para Diversificação” (ANSOFF, 1965). Trata-se de uma matriz criada pelo estrategista Igor Ansoff, quando este discordava das ideias de que as empresas deveriam assumir riscos para investirem em novos produtos, os quais poderiam não se adequar às competências distintivas da empresa (GHEMAWAT, 2000). Essa matriz enfatiza a adequação de novos produtos à “linha comum” dos produtos existentes na organização. Essa linha comum seria a “missão” da empresa, ou seu compromisso, para explorar uma necessidade existente no mercado como um todo (ANSOFF, 1965).

Ansoff e outros estrategistas se esforçaram para traduzir a lógica apresentada, pela estrutura de *SWOT*, em complexos fluxogramas de perguntas concretas, para serem respondidas por executivos no desenvolvimento de estratégias (PORTER, 1982). De forma a

manter seu foco estratégico, são consideradas quatro categorias visando definir a linha comum da estratégia de negócios corporativa, conforme apresentado na Figura 05.

		Matriz de Ansoff	
		Produto Atual	Produto Novo
Missão Atual		Penetração de mercado	Desenvolvimento do produto
Nova Missão		Desenvolvimento para o mercado	Diversificação

Figura 05 - Matriz Produto / Matriz de Ansoff
Fonte: Ghemawat (2000, pág. 21)

As quatro estratégias de crescimento, apresentadas na Matriz, foram desenvolvidas a partir dos vetores produtos e mercados, sendo definidos, segundo Ansoff (1965):

- Penetração de Mercado: denota uma direção de crescimento por meio do aumento da participação relativa da empresa, nas suas linhas correntes de produtos e mercados;
- Desenvolvimento para o Mercado: momento em que a empresa busca novas missões para seus produtos;
- Desenvolvimento do Produto: representa o processo pelo qual a empresa cria novos produtos, visando substituir os já existentes;
- Diversificação: distingue-se pelo fato de que, tanto os produtos quanto as missões, são novos para a empresa.

Em cada um dos dois vetores, apresentados pela Matriz, aparecem as alternativas: atual e nova, definindo, dessa forma, quatro quadrantes de possibilidades de crescimento do negócio (GHEMAWAT, 2000). A Matriz torna possível identificar oportunidades de crescimento do negócio.

2.3.3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

No início da década de 70 foi desenvolvida a Matriz de Portfólio de Negócios, produtos ou serviços do BCG (Boston Consulting Group), a qual propõe a análise do portfólio

de produtos, com base na premissa de considerar o resultado referente à taxa de crescimento e participação de mercado, ou seja, a taxa de retorno de investimentos (OLIVEIRA, 1999).

Chamada de Matriz Crescimento-Participação, criada pelo grupo BCG, representa o primeiro uso da análise de portfólio. Nela, são traçadas as curvas de experiência das unidades de negócios de uma empresa diversificada (GHEMAWAT, 2000). Permite que a organização analise o cenário de diferentes produtos ou serviços existentes, viabilizando a identificação dos produtos líderes.

Essa Matriz torna viável a identificação do *mix* ideal, a quantidade correta de recursos que serão alocados entre as diversas linhas de produtos ou serviços (OLIVEIRA, 2005). A Matriz de Crescimento e Participação no Mercado implica na classificação dos produtos da empresa, segundo sua posição nas variáveis de participação no mercado e crescimento de vendas (TAVARES, 2000).

A utilização de gráficos de portfólio de produtos e serviços, pelo BCG, baseia-se na relação entre participação de mercado e lucratividade, as quais encontram-se correlacionadas em situações de concorrência (OLIVEIRA, 2005).

O potencial relativo a cada uma das unidades de negócios, como área para investimento, é comparado através das identificações de produtos como: estrela, vaca leiteira, ponto de interrogação e cachorro, representados na Figura 06.

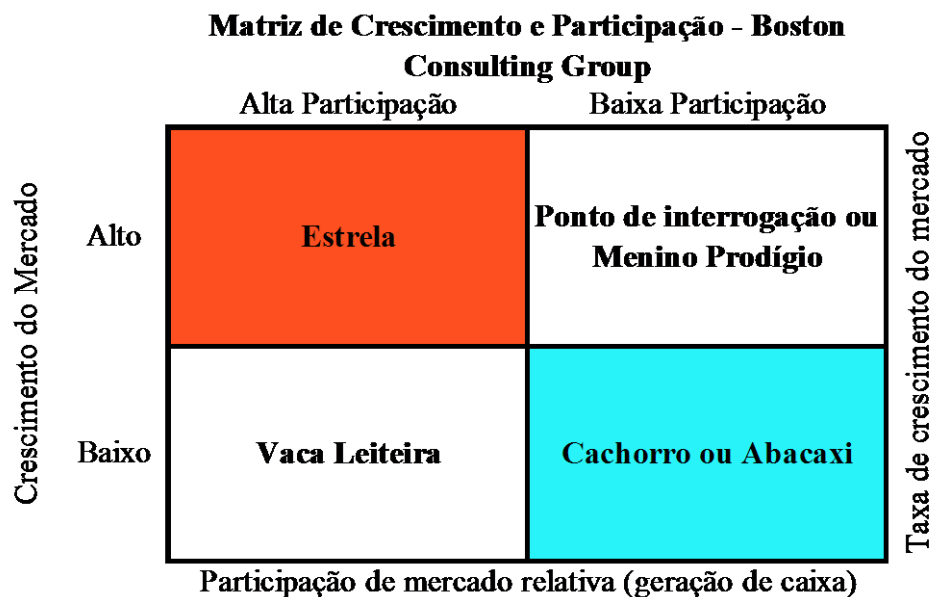


Figura 06 - Matriz de Crescimento-Participação do BCG
Fonte: Adaptado de Ghemawat (2000)

Segundo Kotler (2006), a Matriz BCG apresenta, no eixo vertical, a taxa de crescimento anual do produto no mercado, sendo que esse eixo varia de 0 a 20 por cento; portanto, uma taxa de crescimento de mercado acima de 10 por cento é considerada alta. O eixo horizontal sinaliza a participação relativa do produto, no mercado, em relação ao seu maior concorrente. Uma participação de 0,1 significa que o volume de participação, de um determinado Curso, é de apenas 10% da participação de seu maior concorrente; enquanto que uma participação de 10 significa que o produto é líder em 10 vezes as vendas do concorrente.

A representação dos produtos, suas categorias e estratégias específicas definidas pela matriz BCG são apresentadas a seguir (OLIVEIRA, 2005):

- Estrelas: produtos ou serviços líderes, que apresentem alta taxa de crescimento e alta participação no mercado. São geradores de lucros significativos para a empresa, necessitando de elevados investimentos para financiar o rápido crescimento. Apresentam alta participação e grande capacidade de transformação em vaca leiteira (caixeira);
- Vacas leiteiras ou Vacas de dinheiro: produtos ou serviços com alta participação de mercado e baixa taxa de crescimento de vendas. São responsáveis pela geração de caixa acima de suas necessidades de investimentos. São os negócios maduros, precisam de investimentos menores;
- Pontos de interrogação, Menino Prodígio ou Crianças-Problemas: produtos que possuam baixa penetração de mercado e alto crescimento, necessitando de alto investimento para manter ou aumentar parcela de mercado. Podem ser considerados estrelas em potencial ou tornar-se produto ou serviço cachorro, se não houver disponibilidade de caixa no momento adequado;
- Cachorros ou Abacaxis: produtos ou serviços que apresentem baixa participação no mercado e baixo índice de crescimento. Não apresentam grandes rendimentos, porém não exigem grandes investimentos. Podem gerar retorno financeiro suficiente para se manterem, mas não são promissores como grandes fontes de recursos. São as linhas que podem ser vendidas.

2.3.4. Matriz de Planejamento Estratégico de Negócios da Mckinsey-GE

Desenvolvida em 1979, a Matriz GE surgiu do pedido de um executivo da *General Electric*, para que a empresa de consultoria McKinsey avaliasse os planos estratégicos que estavam sendo redigidos pelas muitas áreas da empresa. A partir desse pedido, foi desenvolvida a chamada Matriz GE, a qual procurou dar uma abordagem maior à Matriz de Atratividade do Mercado em função de sua posição competitiva (OLIVEIRA, 2005). “Essa matriz é considerada como parte de uma análise de portfólio, que viabilizava aos executivos optarem pelas unidades de negócios com maior desempenho, livrando-se daquelas com baixo desempenho e fazendo um direcionamento de fundos para aquelas unidades que geram maiores retornos” (GHEMAWAT, 2000 p. 25).

A Matriz McKinsey / GE caracteriza-se como uma ferramenta adicional, para avaliar e desenvolver o Planejamento Estratégico das empresas, uma vez que oferece condições para detectar novas oportunidades de negócios e não especificamente com linhas de produtos e serviços (OLIVEIRA, 2005). A empresa é dividida em “unidades estratégicas de negócios” (UEN) e os estudos são aplicados a partir da recomendação de uma ferramenta de Planejamento Estratégico formal.

A matriz enfatiza as condições as quais um negócio pode ser rentável, facilitando o processo decisório, inerente aos assuntos estratégicos, por parte dos executivos das empresas (OLIVEIRA, 2005). A Matriz é composta de duas dimensões: (i) força do negócio e (ii) atratividade da indústria, sendo que cada dimensão pode ser avaliada segundo três posições alternativas (baixa, média e alta). Essas posições partem do princípio de que a lucratividade de uma empresa depende da força posicional de seu negócio, do nível de atratividade do setor ou da indústria considerada (TAVARES, 2000).

A Matriz GE é considerada uma ferramenta de apoio, para análise da empresa, com destaque para análises de *marketing*, uma vez que foca segmentos de mercado. É composta por nove posições (3 x 3), usando uma medida para verificar a atratividade da indústria e outra para verificar a posição competitiva, embora os pesos ligados a elas não estejam especificados (GHEMAWAT, 2000). A Figura 07 apresenta as posições da Matriz GE, que são baixa, média e alta para a Força do Negócio e Atratividade da Indústria.

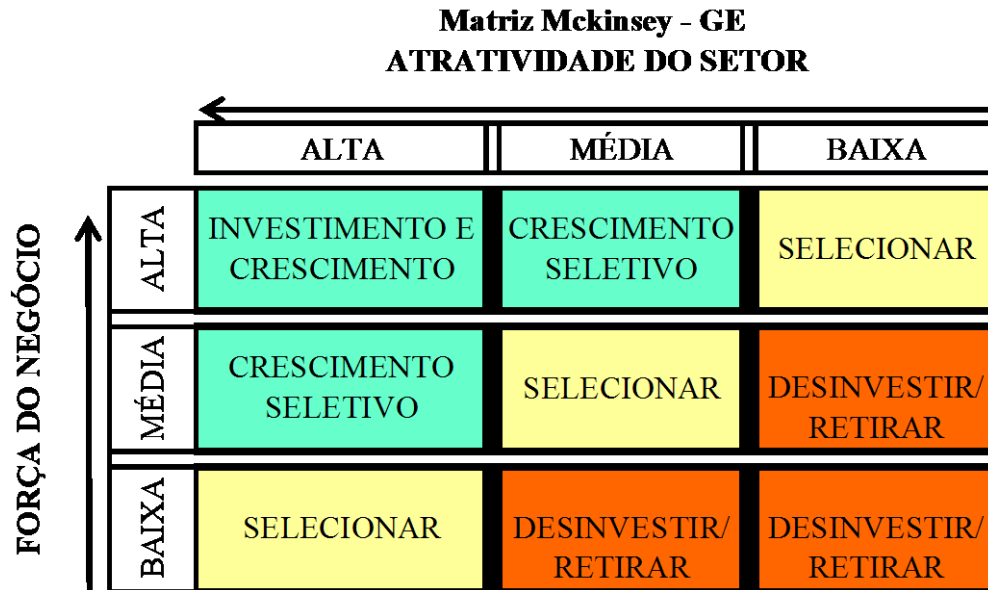


Figura 07 - Matriz GE / McKinsey
Fonte: Adaptado de Kotler (1998, p. 93)

Cada negócio é classificado em duas grandes dimensões: a atratividade do mercado e a força do negócio. Para avaliar essas duas dimensões, os profissionais envolvidos com o Planejamento Estratégico precisam identificar os fatores subjacentes a cada uma e combiná-los com uso de indicadores (KOTLER, 2006). A Matriz GE relaciona esses dois possíveis conjuntos de fatores que constituem as dimensões de análise do negócio.

Os dois fatores do Modelo BCG (taxa de crescimento de mercado e participação de mercado) são também contemplados nas duas variáveis do Modelo da GE, com base na classificação e estratégias de carteiras de negócios (portfólios), de acordo com a atratividade do mercado e posições competitivas (KOTLER, 2006).

2.3.5. Modelo SWOT e a Avaliação Estratégica

Nos anos 60 surgiu uma estrutura conhecida pela sigla SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threads), a qual teve sua utilização adentrando os anos 90. É originária de discussões em classe, nas escolas de administração, onde começavam a focalizar a combinação das “forças” e “fraquezas” de uma empresa com as “oportunidades” e “ameaças” que ela enfrentava no mercado (GHEMAWAT, 2000). É uma das formas de pensar em estratégia, visando focar a síntese dos cenários, a análise de mercado e a análise competitiva.

Devido a sua naturalidade de aplicação, tanto para empresas como para produtos e serviços, o modelo SWOT é amplamente empregado. Contudo, apresenta algumas limitações, devido à subjetividade de julgamento e também dificuldade em discernir quais são os fatores internos e externos. Entretanto, permite que seja demonstrada a situação atual do negócio, de maneira mais simples e de fácil entendimento, por ser apresentado, geralmente, em forma de matriz.

O papel básico da ferramenta é separar as condições externas e as internas, determinando se tais informações serão capazes de auxiliar a empresa a realizar seus objetivos ou se poderão indicar obstáculos, visando alcançar os resultados desejados. O objetivo da Matriz SWOT é definir estratégias capazes de manterem os pontos fortes, reduzirem a intensidade dos pontos fracos, aproveitando oportunidades e defendendo-se das ameaças (AZEVEDO e COSTA, 2001). Essa ferramenta utiliza a opinião dos executivos da organização, através de entrevistas que visam avaliar os pontos importantes do planejamento, focalizando o que é bom e o que é ruim para a empresa (MONTANA e CHARNOV, 2003).

Diante das análises, segundo esses pontos de vista, é possível que a empresa venha a adotar estratégias que busquem a sobrevivência, manutenção, crescimento e/ou desenvolvimento da organização.

A Matriz SWOT busca consolidar aspectos que possam ser relevantes ao negócio, condensando os pontos fortes e fracos do ambiente interno, bem como oportunidades e ameaças do ambiente externo. Considera aspectos como: ambiente competitivo, cliente, mercado, riscos no negócio, legislação, competências internas e capacitação dos fornecedores-chave, os quais poderão ser encontrados tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo das empresas, conforme exposto na Figura 08.

			Análise Interna	
			Predominância de	
			Pontos fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Predominância de	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Figura 08– Posturas estratégicas de SWOT.
Fonte: Oliveira (1998)

A criação da Matriz não acabou com o problema da definição dos aspectos duradouros e imutáveis, durante períodos relativamente longos, bem como as definições de quais fatores seriam os maiores responsáveis pelas mudanças do mercado e as pressões do ambiente (GHEMAWAT, 2000).

2.3.6. Segmentação Ambiental de Almeida (1997; 2003)

Almeida (1997; 2003) propõe um modelo de análise ambiental que visa fornecer um roteiro para lidar com a complexa tarefa de examinar o ambiente que envolva e influencie a organização. O Modelo subdivide o ambiente organizacional em quatro subcategorias: macroambiente clima, macroambiente solo, ambiente operacional e ambiente interno. O autor apresenta as características distintivas de cada seção, os principais tipos de variáveis que compõem e as técnicas de análise mais apropriadas para inferir suas tendências e comportamentos futuros.

No segmento macroambiente clima aparecem as variáveis que decorrem direta, ou indiretamente, do poder institucionalmente constituído e das ações do governo, sejam municipais, estaduais, federais, ou mesmo de outros países e organismos internacionais, a exemplo da Organização Mundial do Comércio (OMC). Fatores como a legislação, diretrizes macroeconômicas, inflação e incentivos fiscais são alguns exemplos de variáveis do

macroambiente clima. As mudanças, neste segmento, são normalmente gradativas, podendo ser identificadas em curto prazo e em tendências para longo prazo, possuindo comportamento semelhante ao do clima físico. Projeções de inflação podem ser estabelecidas para os meses seguintes, mas, a longo prazo, pode-se ter apenas tendência de ascensão ou queda.

O tratamento recomendado por Almeida (1997), às variáveis do macroambiente clima, envolve a coleta de opiniões de especialistas, normalmente economistas, e julgamentos pessoais de dirigentes organizacionais. No entanto, o autor salienta que, por melhor que seja a análise e projeção dos especialistas, sempre haverá incerteza, pois é frequente encontrar opiniões divergentes entre variados especialistas. Assim, os dirigentes têm que apostar nas hipóteses relativas às variáveis do macroambiente clima.

O segmento macroambiente solo abrange variáveis demográficas da população que adquire ou utiliza os produtos ou serviços da empresa, como renda, distribuição geográfica e escolaridade. As transformações para o solo são lentas e previsíveis, podendo ser tratadas estatisticamente. Assim como o clima físico afeta o solo, as variáveis do macroambiente clima têm influências, a longo prazo, nas variáveis do macroambiente solo. O crescimento da economia pode afetar a renda, o crescimento ou mesmo a escolaridade da população.

O tratamento recomendado, para as variáveis do macroambiente solo, envolve técnicas estatísticas sofisticadas, previsões exponenciais e extrapolação de tendências. Apesar da complexidade dessas técnicas, os dados deste segmento podem ser facilmente obtidos, e a baixo custo, uma vez que os governos mantêm estudos periódicos e regulares acerca do comportamento dessa classe de variáveis. No Brasil, estudos e previsões podem ser obtidos no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

O segmento ambiente operacional é composto de variáveis que se relacionam e afetam a organização, como clientes, fornecedores e concorrentes. Essas variáveis possuem um alto grau de inter-relação, exigindo que se compreenda como funcionam em conjunto. Alterações na tecnologia influem nas preferências dos consumidores e nas práticas dos concorrentes, e essas práticas, por sua vez, interferem nas preferências de consumidores, formando um ciclo complexo de inter-relações entre as diversas variáveis do ambiente operacional.

O tratamento recomendado, para análise do ambiente operacional, envolve a construção de cenários, que consiste em visualizar a atuação da empresa em relação às tendências conhecidas das variáveis do ambiente operacional. Técnicas específicas, como

modelos causais, projeções Delphi e análise de impactos cruzados, são algumas das recomendadas por Almeida (1997), para inferir o comportamento das variáveis do ambiente operacional.

O ambiente interno é formado pela parte humana e pelos grupos que participam da empresa, como os valores e aspirações dos funcionários e proprietários, a cultura e o clima organizacional. Essas variáveis não poderão ser alteradas por decisões da empresa, em curto prazo, mas precisam ser conhecidas, para que a empresa possa direcionar estratégias e ações que permitam aproveitar as possíveis oportunidades que ofereçam. As principais técnicas de análise, para essas variáveis, envolvem diagnósticos de cultura e clima organizacional.

Uma vez compreendida a segmentação do ambiente, Almeida (2003) ressalta ser necessário identificar quais as variáveis que terão maior influência na empresa. Este processo de escolha e delimitação é necessário, pois o número de variáveis ambientais, passíveis de identificação em cada um dos segmentos, é muito grande, podendo transformar a análise ambiental em um trabalho hercúleo.

Como método para selecionar as variáveis de impacto, o autor recomenda identificar, no passado e no presente, períodos de sucesso e de fracasso, seja da empresa foco da análise, seja do seu setor de atuação e, em seguida, identificar o comportamento das variáveis e suas influências positivas e negativas..

2.3.7. Modelo de Análise Ambiental para Futuros Alternativos de Boshoff (1989)

O Modelo de Análise Ambiental para Futuros Alternativos de Boshoff (1989) insere-se no contexto de um processo de planejamento, adequado para lidar com as mudanças e discontinuidades dos tempos turbulentos, que vêm caracterizando o ambiente de negócios desde a última década do século XX. O autor destaca a principal marca deste novo ambiente estar no fato de que as organizações estão inseridas em sistemas abertos, com interações tão complexas e dinâmicas, que tornam infrutíferas as tentativas típicas de predizer o futuro do processo de Planejamento Estratégico de épocas anteriores. Para lidar com este novo contexto, Boshoff (1989) sugere um modelo interativo, que congregue dados quantitativos com o julgamento das pessoas, de forma a trazer as mudanças para o primeiro plano e permitir conceber as possíveis reações, a essas mudanças, por parte da organização. O modelo proposto envolve realizar uma auditoria da situação e filtrá-la, por meio de perspectivas

alternativas, para obter um conjunto alternativo de futuros e suas possíveis implicações para a organização.

A auditoria da situação refere-se à uma análise SWOT, utilizando uma abordagem multidimensional, em que os elementos do ambiente externo e da organização devem ser contemplados. Os elementos externos consistem em condições econômicas, tecnológicas, demográficas, sociais, políticas, regulatórias, concorrenciais e espaciais. Todos esses elementos devem ser considerados de maneira holística, ou seja, contemplando suas inter-relações e interações. Boshoff (1989) exemplifica que a interação entre o ambiente econômico e o social pode ser mais relevante do que o resultado de uma mudança econômica considerada isoladamente.

O autor ressalta que as oportunidades e ameaças ambientais só podem ser identificadas se filtradas à luz dos pontos fortes e fracos das funções internas. A análise SWOT, base da auditoria da situação, deve ser o resultado de uma abordagem multidimensional que considere todos os fatores internos e externos e suas relações recíprocas.

A auditoria da situação é completada quando a análise SWOT é complementada com o estudo das fases de mudança societal. Este estudo consiste em compreender as fases do processo de mudança societal e estabelecer indicadores a seu respeito, para avaliar mudanças ambientais e sua influência na estratégia da organização. Isto visa a distinguir mudanças cíclicas, ou temporárias, das mudanças estruturais. Tomar umas pelas outras pode levar a organização a super ou subvalorizar ações e respostas necessárias.

Partindo-se do pressuposto de que o ambiente é imprevisível, o estudo das mudanças societais deve ser direcionado para identificar a direção das mudanças, não para prever a extensão da mudança. Com isto, contempla-se não só a visão de longo prazo, dos processos de mudança, como também as flutuações de curto e médio prazo, que possam indicar uma alteração na direção, velocidade ou natureza do fenômeno observado. Algumas questões podem ter vida reduzida, mas outras podem desenvolver-se em tendências maiores de natureza estrutural, sendo que a identificação tardia, dessa mudança, poderá comprometer as respostas organizacionais, quando voltadas ao aproveitamento de oportunidades ou evitar ameaças.

A auditoria da situação permite que se mova para a construção de futuros alternativos. Para definir esses futuros, Boshoff (1989) recomenda que sejam utilizadas perspectivas baseadas em paradigmas diferentes para a elaboração dos futuros alternativos,

sendo três possibilidades citadas: perspectiva técnica, perspectiva organizacional e perspectiva pessoal.

A perspectiva técnica, fundada em princípios científicos, é construída em uma base racional e analítica, que inclui cálculos de probabilidade, teoria dos jogos e econometria, entre outras ferramentas. De longo prazo, é uma perspectiva ajustada para sistemas fechados bem estruturados, com validação de hipóteses em que as variáveis, suficientemente apropriadas, devam ser incluídas.

A perspectiva organizacional não usa técnicas analíticas e baseia-se mais em sentimentos e percepções dos executivos, em posições de média e alta responsabilidade. De médio prazo, fornece um filtro, do ponto de vista da própria empresa afetada, e verifica quais os impactos das tendências ambientais nos grupos de interesse internos, na cultura e nas habilidades organizacionais.

A perspectiva pessoal significa observar, por meio dos olhos e das mentes dos indivíduos, suas reações e percepções. A obtenção desta perspectiva pode ocorrer pela inclusão de representantes de grupos de interesse, como sindicatos, organizações de pesquisa, universidades etc., pelo processo de discussão de tendências e pela análise de conteúdo da *mídia*. Esta perspectiva torna-se necessária por a reação humana poder mudar a força ou a direção de uma tendência ambiental, resultando em uma situação bem diferente da linha traçada originalmente.

O resultado desse exercício contribui para levar a um conjunto de futuros alternativos, questões influentes e possíveis implicações para a organização. Além de estimular o comportamento proativo e a constante reflexão sobre as mudanças ambientais, os planos estratégicos e operacionais resultantes acabam sendo mais flexíveis, acomodando mudanças mais facilmente e com menor necessidade de elaboração de planos contingenciais.

2.3.8. Modelo de Análise SWOT por Processo de Análise Hierárquica de Kurtilla et al (2000)

Kurtilla *et al.* (2000) apresentam um modelo híbrido, mesclando a análise SWOT e o Processo de Análise Hierárquica (PAH), para aumentar a capacidade de determinar as prioridades dos fatores incluídos na análise SWOT.

O PAH é um método matemático para análise de problemas e decisões complexas com múltiplos critérios que incluem atributos quantitativos ou qualitativos. A importância e a

preferência dos elementos da decisão são comparados, aos pares, com os elementos precedentes na hierarquia, contemplando tanto preferências subjetivas como conhecimento especializado e informação objetiva. O resultado consiste em obter uma ordem hierárquica global de prioridades das alternativas e elementos em análise.

A vantagem de sua utilização, na análise SWOT, reside no exame quantitativo de cada fator e na inclusão das preferências do tomador de decisão na situação planejada. A ideia é avaliar sistematicamente os fatores identificados como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos e mensurar suas intensidades.

Kurttila *et al.* (2000) apresentam quatro passos para empreender a análise SWOT através do PAH: 1) análise SWOT e identificação dos fatores; 2) comparação, aos pares, dos fatores dentro de cada grupo; 3) comparação, aos pares, entre os quatro grupos do SWOT e 4) utilização dos resultados na tomada de decisão e elaboração da estratégia.

No primeiro passo são identificados os fatores ambientais individuais, classificados para cada grupo, que corresponda às oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Os autores recomendam que cada grupo não contenha mais do que dez fatores, sob pena de aumentar, rapidamente, o número de comparações, aos pares, do PAH.

No segundo passo, as comparações de pares de fatores identificados, em cada grupo, são realizadas, respondendo-se às seguintes questões: Qual dos dois fatores é uma maior oportunidade (ameaças, ponto forte ou ponto fraco conforme a classificação dos fatores)?; Quão maior ele é?. A prioridade de cada fator é, então, calculada pelo método estatístico de *eigenvalue* e refletirá a percepção do decisor sobre a importância relativa de cada fator específico.

O terceiro passo segue a mesma lógica do anterior, porém com comparações entre os grupos da análise SWOT. O fator individual de maior prioridade, dentro de oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos, é escolhido para representar o grupo. Os quatro fatores são comparados, aos pares, como no segundo passo, e resultarão na ordem de prioridade das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Multiplicando-se o valor da prioridade individual de cada fator, obtida no passo 2, pelo valor da prioridade do grupo a que pertença, obtida no passo 3, ter-se-á a prioridade global, levando-se em conta todos os fatores da análise SWOT.

No último passo, os resultados são incorporados ao processo de formulação de estratégias e aparecem de forma quantitativa e em valores numéricos, os quais expressam a prioridade global de cada fator identificado na análise SWOT. Os decisores poderão inferir,

com base em dados quantitativos que refletem suas percepções mais importantes, as oportunidades e os pontos fortes no processo de elaboração de estratégia e, mesmo se a organização está a enfrentar ameaças ou apresentar pontos fracos críticos que devam ser contornados.

Como os resultados são numéricos, é possível comparar fatores entre grupos diferentes. Um ponto fraco poderá apresentar maior magnitude do que todos os demais pontos fortes, indicando a necessidade de estratégias para neutralizá-lo. Da mesma forma, uma nova estratégia não poderá basear-se apenas nas oportunidades se elas apresentarem magnitude similar à das ameaças.

2.3.9. Modelo de Oportunidades e Ameaças Tecnológicas de Preez e Pistorius (1999)

Contextualizando o desafio moderno de gestão da inovação e de previsão tecnológica, Preez e Pistorius (1999) propõem um modelo direcionado para a identificação e avaliação de oportunidades e ameaças provenientes do ambiente tecnológico. Os autores destacam que, apesar do ceticismo em relação às abordagens dogmáticas de extrapolação quantitativa de tendências, é crescente o consenso de que é necessário empregar sistemas estruturados para antecipar o futuro tecnológico.

Essa visão é fundamentada em duas questões: a primeira refere-se ao fato de as empresas lidarem mais com inovações do que com invenções, transformando as implicações mercadológicas tão importantes quanto as técnicas. A análise deve contemplar não apenas o componente tecnológico, mas também a aplicação comercial e, especificamente, a interação tecnologias-mercado; a segunda refere-se ao fato de que toda organização, em certa medida, pode ser considerada de base tecnológica, tanto como usuária, em suas operações, ou envolvida com o desenvolvimento de inovações. Aceitando o fato de que as tecnologias mudam continuamente, de forma incremental ou revolucionária, todas as organizações são potencialmente afetadas por transformações tecnológicas.

A metodologia é composta, esquematicamente, pelas seguintes etapas: 1) preparação de um plano de monitoramento; 2) coleta e classificação da informação; 3) análise; 4) avaliação em termos de ameaças e oportunidades; 5) desenvolvimento de possíveis respostas ofensivas e defensivas e 6) seleção e implantação de estratégias.

Todas as etapas permitem múltiplos ciclos de retroalimentação, assim, que o objetivo inicial possa ser amplamente exploratório, com pouca ideia do que se deva

investigar, especificamente. Nesse caso, na medida em que o processo evoluir, fatores específicos poderão emergir na etapa de análise e merecer maior atenção, sendo redirecionados, às atividades predecessoras, em esforços mais focados e direcionados.

A etapa de preparação do plano de monitoramento (1) é fundamental para subsidiar e dar alicerces a todos os processos posteriores que serão realizados. Devem ser estabelecidas as finalidades e resultados esperados e a alocação dos recursos necessários, sendo que toda a variedade de aspectos de significância do processo deve ser contemplada conforme as especificidades da organização. Os autores ressaltam três aspectos imprescindíveis neste momento: a identificação de fontes de informação, a organização do *staff* de monitoramento e a armazenagem da informação coletada.

As fontes de informação podem ser classificadas em ‘publicadas’ e ‘não publicadas’, sejam de ordem formal, como artigos em jornais técnicos, ou informal, a exemplo de contatos com clientes e fornecedores.

Na organização do *staff*, os especialistas poderão ter vantagens, na compreensão de tendências em campos específicos, porém as inovações revolucionárias costumam originar-se em indústrias completamente diferentes daquelas que revolucionam, e os profissionais generalistas poderão desenvolver melhores visões das interações entre estes contextos.

A armazenagem deve ser planejada, para lidar com um alto volume de informações, permitindo o fácil acesso aos dados. Também é recomendável que contemple mecanismos de descarte de informações, para evitar que o sistema seja sobrecarregado com a constante entrada de novos dados, sem a saída destes dados, que se tornam obsoletos.

A etapa de coleta de informações (2) pode comportar diferentes modos de coleta, uma vez que o objetivo pode ser amplamente exploratório. Por causa da possibilidade de gerar imensos volumes de dados, a coleta deve ser o mais direcionada possível, para relevantes pedaços de informação, sob pena de sobrecarregar o processo posterior de análise. Nesta etapa, mostra-se importante classificar as tecnologias, agrupando-as, de forma a indicar melhor as tendências futuras, bem como a possibilidade de integração entre tecnologias que resultem em inovações.

A etapa de análise (3) é uma das mais importantes no Modelo de oportunidades e ameaças tecnológicas. Possíveis tendências e eventos futuros, que possam ser expressivos, necessitam ser identificados; hipóteses devem ser formuladas, para testar o que os vários sinais possam significar e a identificação de fatores confirmadores e contestadores são de grande valia para a análise. Não há técnicas universais que se apliquem a todas as indústrias

ou empresas. Os autores recomendam que as diversas técnicas sejam agrupadas em famílias, conforme seu uso mais apropriado, para escolha, em razão dos desafios que se apresentem (PREEZ e PISTORIUS, 1999).

A etapa de avaliação das oportunidades e ameaças (4) recebe a inteligência gerada pela análise, na forma de sinais, que poderão ser indicativos de potenciais mudanças tecnológicas e têm o propósito de classificá-los em oportunidades e ameaças propriamente ditas.

Para realizar essa classificação, Preez e Pitorius (1999) estabelecem 3 passos: O primeiro, consiste em verificar os efeitos dos desenvolvimentos das diversas áreas e o que eles significam, formulando hipóteses sobre suas possíveis implicações e determinando seus eventos e fatores habilitadores. Esses eventos e fatores são, então, retroalimentados para a segunda etapa, para uma coleta mais específica e focada de informações. O segundo, delimita-se quais desenvolvimentos inter-relacionados terão maior impacto e se são críticos para a organização. Para isso, uma análise das competências essenciais, da base tecnológica e dos pontos fortes e fracos da empresa, deve ser elaborada. E, o terceiro, envolve criar os diferentes cenários que combinem os desenvolvimentos inter-relacionados, de forma a identificar se eles representarão ameaça ou oportunidade para a organização em particular. Nesta atividade, as áreas mais importantes de investigação estão nos futuros mercados e segmentos e nas futuras exigências e necessidades dos consumidores. A congregação de cenários e mercados permitirá identificar, à organização, as possíveis oportunidades e ameaças tecnológicas.

As etapas de desenvolvimento de possíveis respostas (5) e seleção e implantação de estratégias (6) são específicas e relacionadas com o particular processo de tomada de decisão e elaboração de estratégias especiais de cada organização e de seus decisores. Preez e Pistorius (1999) não estabelecem uma estrutura determinada para essas etapas, apenas algumas recomendações gerais são oferecidas, como elaboração de planos de contingência e aferição das forças dos sinais monitorados.

As classificações, expostas neste tópico, mostram a complexidade e amplitude de variáveis envolvidas no desafio de analisar o ambiente externo. Este tópico, da fundamentação teórica, é concluído apresentando-se as principais contribuições que os modelos em conjunto oferecem, por meio da identificação e análise dos pontos comuns e dos aspectos singulares de cada proposta.

Entre os aspectos compartilhados, destaca-se a consideração dos efeitos inter-relacionados entre as variáveis e a identificação de variáveis de maior impacto. A inter-

relação entre variáveis é destacada por Almeida (1997), Boshoff (1989) e Preez e Pistorius (1999). Os autores alertam que os impactos, na empresa, de duas ou mais variáveis em conjunto, poderão ser superiores aos seus efeitos somados individualmente, recomendando, assim, contemplar as variáveis de forma conjunta, a fim de captar os efeitos sistêmicos.

A identificação das variáveis de maior impacto é destacada por Almeida (1997), Kurtilla *et al.* (2000) e Preez e Pistorius (1999). Os autores destacam a dificuldade de lidar com um alto volume de informações que um maior número de variáveis possa gerar. O excesso de dados e informações pode tornar infundável a análise, sobrecarregando as pessoas envolvidas com o monitoramento, impedindo-as de obter sínteses que contribuam para a tomada de decisão. A coleta direcionada, e o foco em um reduzido mas influente número de variáveis, permitiria concentrar os esforços naquilo que é fundamental e necessário compreender sobre o ambiente externo.

Entre os aspectos singulares dos modelos de análise ambiental estão a identificação de mudanças cíclicas e estruturais de Boshoff (1989) e os ciclos de retroalimentação, entre as fases de coleta e análise, para refinamento de questões relevantes (PREEZ; PISTORIUS, 1999). As mudanças ambientais podem ser classificadas como cíclicas ou estruturais, ao que Boshoff (1989) considera a identificação desta condição como necessária para elaborar respostas organizacionais adequadas. Para o autor, a não-observância, ou mesmo a identificação tardia de mudanças estruturais, comprometeriam a capacidade organizacional de aproveitar oportunidades e evitar ameaças externas. Este aspecto singular da proposta do autor contribui para a identificação de tendências de maior impacto e relevância, orientando e direcionando o esforço de monitoramento e análise.

Os ciclos de retroalimentação de Preez e Pistorius (1999) permitem ajustes e evolução gradual da análise, na medida em que aspectos mais gerais são identificados na análise e retornam para a coleta em questões mais específicas. Esses ciclos dão um caráter permanente e contínuo à análise, permitindo manter o leque aberto para prospecção, tanto de temas amplos e exploratórios como de questões específicas de impacto já identificadas na organização, que precisem ser mais esmiuçadas.

Esses pontos comuns e singulares, dos modelos apresentados, destacam e sintetizam aspectos fundamentais, da análise ambiental, para a tomada de decisão estratégica. Os modelos, no entanto, não apresentam passos ou um roteiro para o estabelecimento de um processo estruturado e sequencial de coleta e análise de aspectos do ambiente externo.

2.4. Análise de Cenários

Muitos autores explicam o conceito de cenários de diferentes formas. Schwartz (2000, p. 15) define cenários como uma ferramenta para ordenar as percepções de uma pessoa sobre ambientes futuros alternativos, nos quais as consequências de sua visão vão acontecer.

Porter (1998 p. 446) afirma: “o cenário é uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser. Com a construção de múltiplos cenários, uma empresa pode extrapolar sistematicamente as possíveis consequências da incerteza para a sua opção de estratégias”.

Ao formular cenários, os administradores estratégicos devem identificar as principais forças do macroambiente e do setor, avaliar suas possíveis interrelações e estimar sua influência sobre os eventos futuros. Planos contingenciais podem, então, ser preparados para cobrirem as várias condições especificadas nos cenários múltiplos. Esses planos podem ser declarações gerais de ações a ser realizadas, sem especificar os detalhes operacionais pretendidos. Os planos contingenciais geralmente especificam pontos de gatilho – eventos que exijam a implementação de aspectos particulares de um plano (WRIGHT et al., 2011).

Previsão e cenários possuem conceitos diferentes. Pode-se afirmar que cenários não são previsões, pois não é possível prever o futuro com um aceitável grau de certeza; muito pelo contrário, os cenários conduzem ao aprendizado. Ao contrário da previsão clássica de negócios, ou da pesquisa de mercado, os cenários apresentam imagens de opções do futuro; são muito mais do que simples extrapolação das tendências presentes (SCHWARTZ, 2000).

Os métodos clássicos de estudos do futuro baseiam-se, apesar dessas constatações, na tentativa de atribuir, ao futuro, a mesma estrutura do passado, através da projeção de tendências. Esses métodos projetam continuidade onde a complexidade e a dinâmica do ambiente estão, na verdade, gestando uma ruptura. O método de cenários evita essa armadilha, causa da maioria dos erros de previsão. Os cenários apresentam uma ligação imediata e natural com o Planejamento Estratégico, criando a moldura, dentro da qual são estabelecidas as decisões, diretrizes e prioridades para a ação (MARQUES, 1988).

Entende-se que uma organização seja um propósito articulado e o estabelecimento de mecanismos para alcançá-los (Miles & Snow, 1978), torna-se necessário que essa se engaje num processo de avaliar, questionar e verificar seus objetivos, redefinindo a maneira pela qual ela interage com seu ambiente. No entanto, essa dinâmica de ajustamento é complexa,

levando as organizações a modificar continuamente e redefinir os mecanismos pelos quais ela alcance seus intentos, influenciando as empresas, em maior ou menor grau, à adoção de uma administração estratégica (CERTO & PETER, 1993).

Para Ansoff & McDonnell (1993), a administração estratégica é um enfoque sistemático que visa posicionar e relacionar uma empresa a seu ambiente, de modo que garanta o sucesso combinado e a coloque a salvo de eventuais surpresas e, como defendem Mintzberg & Quinn (1991), não existe a melhor maneira para garantir que isso aconteça.

Essa dinâmica, entre organização e ambiente, pode dar-se de três formas: por meio da escolha natural, da seleção racional ou da escolha estratégica (Child, 1972). Ao contrário das duas primeiras, na escolha estratégica existe uma troca dinâmica entre organização e o ambiente, o que leva a crer que as organizações ajem para criar seus próprios ambientes, por meio de uma série de escolhas (WEICK, 1977).

Nesse contexto, surge a necessidade do monitoramento do ambiente organizacional, para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras que possam influir na habilidade das organizações em atingir suas metas, envolvendo tanto o ambiente interno, o operacional e o ambiente geral. Assim, a previsão ambiental pode ser entendida como o processo de determinar (ou entender) que condições existirão em um ambiente organizacional, em certo tempo no futuro, sendo um dos seus papéis a mensuração da atual posição da organização no seu ambiente e determinar se a condição atual, deste, possa ser suficiente para desenvolver uma estratégia efetiva (CERTO & PETER, 1993).

Essa leitura ambiental deve identificar as variáveis que influenciem a organização, analisando os sinais e tendências, para o desenho de possíveis cenários, por meio da compreensão dos diversos níveis de turbulência. É certo que nem todas as características ambientais são flexíveis, mas existem alguns fatores que poderão ser influenciados pela ação da sociedade local, do sistema político, do econômico e do social.

As mudanças constantes, no ambiente dos tempos atuais, não permite a utilização de meras extrapolações para antever estratégias futuras:

Atores inesperados da natureza política, mais do que econômica, podem levar o decisor a ponderar uma variedade de fatores, que caso não tenham sido antecipados através de um planejamento adequado com multi-cenários, levá-lo-ão a adotar soluções imediatistas, confusas e sem base sólida afetando toda a sequência de eventos ao longo prazo (Ribas, 1986: 9).

Courtney, Kirkland & Viguerie (1997) apresentam quatro níveis de 'incerteza ambiental': a) um futuro claro; b) poucos futuros alternativos; c) uma série de futuros e d)

futuros ambíguos. No nível um, os gestores poderão desenvolver uma simples previsão do futuro, que é preciso o suficiente para o desenvolvimento da estratégia. Neste caso, a incerteza residual será irrelevante para a tomada de decisão estratégica. No nível dois, o futuro poderá ser descrito com o uso de poucos resultados alternativos ou por cenários discretos. A análise não poderá identificar claramente o que irá ocorrer, embora possa ajudar no estabelecimento de possibilidades. Neste caso, os resultados são discretos e claros, sendo difícil prever qual irá ocorrer.

No nível três, uma série de futuros potenciais poderá ser identificada. Essa série pode ser determinada por um número limitado de variáveis-chave, mas os resultados atuais poderão concentrar-se em qualquer lugar, dentro de um contínuo limitado pelos extremos. No nível quatro, múltiplas dimensões de incerteza interagem para criarem um ambiente que seja virtualmente impossível de ser previsto. Diferentemente do anterior, a quantidade de resultados em potencial não poderá ser identificada, como também não será possível prever ou identificar todas as variantes para identificação do futuro.

Como o processo decisório estratégico exige uma orientação para o futuro, necessita de um cenário dos acontecimentos prováveis no ambiente externo, principalmente nos níveis dois e três de incerteza ambiental. O objetivo do prognóstico consiste em desenvolver considerações plausíveis sobre o escopo, direção, velocidade e intensidade das mudanças macroambientais, podendo dar-se de duas formas: projeções baseadas em tendências evidentes e elaboração de futuros alternativos, que fazem uso de dados vigentes, e de julgamentos referentes aos eventos que talvez possam ocorrer. Na primeira classe encontram-se, principalmente, as prospectivas quantitativas, com a análise de séries temporais, extrapolação de tendências, correlação de tendências, análise de impactos cruzados, e na segunda, opinião de especialistas, previsão por julgamento e a elaboração de cenários estratégicos orientados por uma perspectiva qualitativa (WRIGH, KROLL & PARNELL, 2011; CERTO & PETER, 1993).

Dentre essas alternativas, a elaboração dos cenários se destaca por poder ajudar na perseguição do objetivo estratégico (Hamel & Prahalad, 1989), sendo útil, também, para o aperfeiçoamento da visão estratégica, ao formular o modelo desejado e as estratégias para atingí-lo. Trata-se de um planejamento não determinista que, ao invés de calcular como será o futuro, ocupa-se em imaginar a sua construção e, além disso, é entendido enquanto condição necessária, mas não suficiente para responder às demandas organizacionais.

Os cenários estão relacionados com a leitura de sinais do ambiente, identificados por dois níveis de turbulência: a externa (macro ambiente e ambiente operacional) e a interna (recursos e funções). A análise do ambiente é um processo de monitoramento do ambiente organizacional, para identificar os riscos e oportunidades presentes e futuras, que possam influir na habilidade das organizações em atingirem suas metas, envolvendo ambiente interno, operacional e ambiente geral. Como salientam Narayanan & Fahey (2001), sem a disposição de analisar futuros alternativos, a organização, provavelmente, ver-se-á constrangida pela presunção implícita de que o futuro será, sobretudo, uma réplica do passado.

Para Schoemaker (1995), o planejamento baseado em cenários tenta captar a riqueza e a variedade de possibilidades, estimulando os tomadores de decisões a considerarem mudanças que, caso contrário, ignorariam e, ao mesmo tempo, organiza essas possibilidades em narrativas, mais fáceis de aprender e usar do que grandes volumes de dados, além de conseguirem expressar e comunicar a visão e um entendimento compartilhado, para todas as partes de uma organização (WACK, 1998).

Segundo Collis & Ghemawat (2001), a análise de cenários não está limitada aos concorrentes diretos: envolve, também, olhar além deles. O objetivo maior do mapeamento é sugerir formas pelas quais possam se adaptar aos cenários em que operam ou moldá-los.

A metodologia de cenários objetiva detectar as variáveis-chave para o futuro em questão, os atores principais e suas estratégias, descrevendo as evoluções possíveis para a organização, considerando as variáveis determinantes, as tendências, as estratégias de atores e germes de mudança, além de estimular o debate e a visão multilateral dos problemas, ajudando a identificar as ações estratégicas prioritárias que devam ser adotadas para alcançar um futuro desejável, ajudando, assim, a formular o plano estratégico.

As técnicas de cenários procuram compreender e minimizar o risco e as incertezas inerentes ao processo do planejamento, à medida que reconhece a importância dos elementos alheios à capacidade de ação do ator (AMORIN, 1997).

Os cenários estratégicos representam critérios para a preparação do futuro da organização, onde os cenários alternativos exploram as possibilidades do futuro (OLIVEIRA, 1998). Os cenários se concentram menos em prover resultados e mais em compreender as forças que produzam um resultado: menos em números e mais em perspectivas (WACK, 1998).

Os cenários são instrumentos para compreender as implicações estratégicas da incerteza como um todo, uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderá ser

(PORTER, 1986). Assegurar a consistência interna da visão do futuro de uma organização tem como meta final criar um propósito para a estrutura organizacional futura, que reconheça as interações entre variáveis e a necessidade de uma consistência entre suposições sobre diferentes características, assim:

Os cenários oferecem uma forma de unir tendências incertas numa sociedade de visões alternativas, porém consistentes, do futuro. Assim, os cenários enfatizam as formas como as tendências da indústria e o comportamento da concorrência irão interagir ou reforçar-se mutuamente (Porter, 1986:433-4).

O cenário é um elemento para fornecer sustentação ao processo de decisão, uma ferramenta para compartilhar a visão de futuro e desenvolver mecanismos estratégicos para a busca do futuro desejado para a organização. A política, a economia, o comportamento social, a evolução científica, a tecnologia, a religião e a ideologia fazem um jogo de ações e reações, estabelecendo relações de causa e efeito, criando múltiplas possibilidades de futuros, gerando incertezas e surpresas (PINA, 1994).

Uma das melhores formas de se preparar para incertezas futuras é aprender sobre elas (RETTING, 2001). Nesse caso, o planejamento orientado por cenários, segundo o referido autor, não prediz o futuro, mas pode ser útil para levar a organização a aprender sobre o cenário e estar mais preparada para suas contingências.

Serão apresentados, a seguir, os diferentes métodos de construção de cenários. As abordagens selecionadas são as mais difundidas. Inicialmente, será apresentado o histórico de cada método e, as fases de cada um. Durante esta revisão, foram identificados oito métodos para construção de cenários na literatura, a saber: 1) *SRI – Stanford Research Institute*; 2) *Análise Prospectiva*; 3) *Battelle Memorial Institute*; 4) *Comprehensive Situation Mapping*; 5) *Future Mapping*; 6) *Análise de Impactos de Tendências*; 7) *GBN – Global Business Network* e 8) *DSI – Decision Strategies International*.

2.4.1. SRI – Stanford Research Institute

A Lógica Intuitiva foi desenvolvida, paralelamente, pelo SRI e pela Shell, a partir da década de 70. Foi amplamente reformulado, para atender à demanda das empresas, por cenários integrados ao Planejamento Estratégico.

Segundo Schwartz (2000 p. 18-20), as etapas descritas são:

1. Identificar a decisão estratégica principal: começando com o assunto e depois com a construção do ambiente;

2. Especificar as principais forças do ambiente local: listar os fatores-chave que influenciem no sucesso ou fracasso das distintas decisões dos atores.
3. Identificar e analisar as forças motrizes: listar as forças motrizes do macro-ambiente, capazes de influenciar os fatores chaves anteriores, e fazer uma lista de verificação de forças sociais, econômicas, políticas, ambientais e tecnológicas. Para isso, é necessário pesquisar fatores de mercados, novas tecnologias, forças econômicas e outros.
4. Elaborar um *ranking* por importância e incerteza: primeiro o grau de importância para o sucesso do passo um; segundo, o grau de incerteza em torno desses fatores e tendências, para identificar os dois ou três fatores ou tendências mais importantes e incertas;
5. Selecionar e estabelecer a lógica dos cenários: a partir do passo anterior, determinar os eixos do cenário com o objetivo de formar alguns cenários. A lógica de um cenário será caracterizada por sua posição na matriz formada pelas forças motrizes mais significativas;
6. Detalhar os cenários: cada fator-chave e tendência, dos passos dois e três, devem receber alguma atenção e serem incorporados nos cenários;
7. Interpretar as implicações dos cenários: uma vez desenvolvido os cenários, retornar à questão do passo um e analisar cada cenário;
8. Selecionar os principais indicadores: com o objetivo de monitorar ao longo do tempo.

No método de lógica intuitiva, a maior autoridade, como o presidente, deve ser envolvida na pesquisa de cenário, para que seja possível a integração no processo de Planejamento Estratégico, pois, como são utilizados os modelos mentais de tomada de decisão, existe a necessidade de estar em sintonia com o pensamento estratégico.

Para que esse modelo seja bem sucedido, Wilson (1998, p. 90) recomenda que não se construa muitos cenários durante o processo, pois perde-se objetividade. O nome do cenário também deve ser sintético e denso de significado, além de criar cenários realmente criativos, que quebrem o modelo mental pré-estabelecido.

2.4.2. Análise Prospectiva

A Análise Prospectiva foi desenvolvida por Michel Godet e outros, na França, no período de 1974 a 1979, quando Godet dirigia o Departamento de Estudos Futuros, da SEMA (Société d'Économie et de Mathématiques Appliquées), empresa francesa. Essa abordagem combina com a lógica intelectual do método dos cenários, desenvolvido no início dos anos 70, pela DATAR (Délégation à L'Aménagement du Territoire et à L'Action Régionale) e os instrumentos criados nos anos 50 e 60, nos EUA, como a análise do impacto cruzado e a análise do impacto das tendências.

A análise prospectiva, segundo Godet (1999, pág. 6), representa um desafio, que é antecipar os fatos antes de agir e, assim, contribuir para o Planejamento Estratégico.

As etapas são:

- Definir o fenômeno a ser estudado e seu sistema;
- Relacionar as variáveis do sistema definido;
- Selecionar as variáveis chaves do sistema e identificar tendências;
- Estudar a evolução passado do sistema e identificar tendências;
- Determinar a estratégia dos agentes;
- Adotar hipóteses, quanto à evolução das tendências e dos conflitos dos agentes;
- Determinar probabilidades simples e condicionadas para cada hipótese;
- Construir um cenário para cada conjunto de hipóteses;
- Hierarquizar os cenários conforme sua probabilidade de ocorrência;
- Efetuar análises de sensibilidade;
- Descrever os cenários em forma de narrativas e
- Analisar e avaliar as opções estratégicas diante dos cenários.

A Análise Prospectiva possui formas estruturadas de identificar a probabilidade de ocorrer o evento, para formular as estratégias, e, dessa forma, integrar-se com o Planejamento Estratégico desde sua formulação.

Os principais objetivos da construção de cenários, pela Análise Prospectiva, são revelar e estudar as variáveis-chave do ambiente, determinar os agentes fundamentais desse ambiente, descrever, sob forma de cenários, o sistema estudado e formular estratégias a partir de tais cenários.

2.4.3. Battelle Memorial Institute

A empresa Battelle aplica a análise de cenários, em seus trabalhos, desde 1980. Sua abordagem é denominada *Basics* e é uma adaptação da análise do impacto cruzado desenvolvida pela Rand Corporation, em conjunto com a University of Southern California, para melhor entender os efeitos complexos de variáveis interrelacionadas no ambiente de negócios, em meados dos anos 60. A análise do impacto cruzado é particularmente útil, pois permite focar os eventos interrelacionados e quantificar essas relações, de modo bem mais flexível que as técnicas econométricas tradicionais.

As etapas, conforme Huss e Hoton (1987 p. 25) e Georgantzas Acar (1995 p. 318-326), são:

- Definir a questão principal;
- Identificar os fatores que influenciem a questão principal;
- Definir os fatores relevantes e escrever ensaios para cada fator;
- Atribuir probabilidades iniciais de ocorrência para cada estado possível dos fatores;
- Determinar os efeitos cruzados da ocorrência de um fator em outro;
- Rodar o programa *Basics* e calcular as probabilidades dos cenários;
- Selecionar os cenários e escrever narrativas para cada um, detalhando sua lógica;
- Conduzir análises de sensibilidade e
- Estudar as implicações dos cenários nos negócios da empresa.

No método *Basics*, o chamado “patrocinador de projetos” é a pessoa responsável pela condução da projeção de cenários e pela definição dos fatores relevantes para a análise de cenários. A definição desses fatores relevantes deve ser estabelecida em conjunto com a maior autoridade da organização, pois ela será responsável pela elaboração do Planejamento Estratégico.

Entre as vantagens, dessa abordagem, estão a possibilidade de classificação dos cenários segundo sua probabilidade relativa de ocorrência e a possibilidade de análises de sensibilidade (das variáveis), visto que o rápido processamento em computador permite rodar muitas simulações em curto espaço de tempo.

2.4.4. *Comprehensive Situation Mapping*

O CSM – *Comprehensive Situation Mapping* é um método de geração de cenários desenvolvido por Willian Acar em 1983. Esse método combina as vantagens do mapeamento de métodos mentais com o uso de computadores. É especialmente eficaz no processamento de situações muito complexas, visto que a análise das variáveis não se faz em partes, mas de forma integral.

GEORGANTZAS e ACAR (1995 p. 144) as etapas do método são:

1. Fase divergente: Primeiro, a visão particular de cada tomador de decisão, na circunstância estudada, é coletada individualmente. Dessas visões serão elaborados os primeiros esboços dos cenários.
2. Fase convergente: Nesta segunda fase, todos os envolvidos são reunidos para debaterem as diferenças, analisar as possibilidades e hipóteses, na tentativa de encontrar consenso. A ideia é estimular a imaginação através da comunicação direta.

2.4.5. *Future Mapping*

O *Future Mapping* foi desenvolvido pela *Northeast Consulting Resources Inc.* (NCRI), de David Mason, e é uma reação às técnicas cada vez mais complexas e trabalhosas, utilizadas no planejamento de cenários, como o método da lógica intuitiva. Para Mason (1994:8), o fundamento dessa abordagem é semelhante à lógica intuitiva aplicada pela Shell, na qual planejar é aprender e perceber o funcionamento do ambiente dos negócios. Há participação ativa pelos executivos.

As etapas são:

1. Definir as decisões principais;
2. Pesquisar o ambiente da organização;
3. Construir os estados finais e selecionar eventos;
4. Construir e analisar cenário convencional;
5. Selecionar os eventos e a evolução para os estados finais;
6. Planejar estratégias, para a empresa ter sucesso nesses estados;
7. Escolher a direção estratégica e
8. Monitorar o ambiente com base na lista de eventos.

Neste método, todos os executivos participam na construção dos cenários e definem os eventos e os estados finais projetados para o ambiente, que deverão fazer parte do Planejamento Estratégico, ou seja, essa técnica em si já é uma parte do Planejamento Estratégico.

Mason (1998 p. 110) aponta, entre as vantagens deste método, para as organizações, o fato de haver a construção de uma sequência de eventos clara no caminho a ser percorrido pela empresa, rumo à imagem do cenário final, além de apontar, claramente, os eventos importantes para cada imagem final, possibilitando uma análise particular de cada um.

2.4.6. Análise de Impactos de Tendências

A Análise do Impacto de Tendências foi criada pelo *Future Group*, a empresa americana de pesquisa em estratégia e política internacional, desenvolveu um método de planejamento de cenários baseada na análise do impacto das tendências. Esse tipo de análise tem sido utilizado por várias empresas, desde a década de 70, e baseia-se na projeção independente de variáveis-chave, que são, depois, ajustadas pelo impacto da ocorrência de certos eventos (Borouh e Thomas, 1992 p. 28-29).

As etapas são:

1. Definir as decisões principais e o horizonte temporal;
2. Selecionar as variáveis que afetem as decisões;
3. Identificar as forças motrizes;
4. Construir um conjunto de cenários que combine diferentes estados dessas forças;
5. Escolher os cenários alternativos a serem detalhados;
6. Relacionar tendências e eventos necessários à ocorrência de cada cenário;
7. Coletar dados históricos das tendências;
8. Extrapolar as tendências, segundo técnicas de séries de tempo;
9. Estabelecer probabilidades para os eventos;
10. Ajustar as extrapolações de tendências, com base nessas probabilidades;
11. Documentar os cenários com gráficos e narrativas e
12. Analisar as implicações de cada cenário nas decisões estratégicas.

O método permite a identificação das forças motrizes que auxiliarão os tomadores de decisão a formularem as estratégias. Isso significa que essas forças motrizes fazem parte do desenvolvimento do Planejamento Estratégico.

Segundo Bontempo (2000 p. 150), esse método baseia-se em modelos econométricos e técnicas de análise computacionais. O uso de modelos quantitativos é importante, para a formalização de hipóteses e para fase de documentação, quando da elaboração dos cenários.

2.4.7. GBN – *Global Business Network*

O *Global Business Network* é um método semelhante ao SRI, visto que usa a lógica intuitiva na sua metodologia e tem uma origem comum em relação a esse outro método. Peter Schwartz trabalhava na SRI antes de propor o método GBN. As etapas do GBN, segundo Ringland (2006 p. 208), são:

1. Identificar o foco de decisão;
2. Identificar as forças chave no ambiente local;
3. Eleger as forças motrizes;
4. Hierarquizar as forças por importância e incerteza;
5. Selecionar a lógica de cenários;
6. Dar corpo aos cenários;
7. Implicações e
8. Seleção de indicadores e sinais.

O próprio autor, que criou o método, Schwartz (2000 p. 204), alerta sobre a utilização do GBN, no sentido de que se tome cuidado com a elaboração de três cenários, uma vez que o intermediário é passível de ser visto como mais provável, quando isso não é necessariamente uma verdade. Diz também para que se evite atribuir probabilidades aos cenários. Uma atenção especial, com os nomes, deve ser tomada. A participação das esferas de decisão, pessoas com funções heterogêneas e criativas também é altamente recomendável.

2.4.8. DSI – *Decision Strategies International*

O DSI, *Decision Strategies International* é um método de construção de cenários que também nasceu na Shell, através do trabalho de Shoemaker. Como nos métodos que

tiveram suas origens ligadas à Shell e ao pioneirismo de Pierre Wack, baseia-se na lógica intuitiva para elaboração dos seus cenários. Entretanto, parte-se de uma classificação inicial sobre as variáveis-chave, das quais se têm algum conhecimento, e as que são incertas. O processo do DSI, de acordo com Shoemaker (1993 p. 28), passa pelas seguintes etapas:

1. Definição de Escopo;
2. Identificação dos *Stakeholders*;
3. Identificação das tendências básicas;
4. Identificação das incertezas-chave;
5. Construção de cenários forçados;
6. Checagem de consistência e plausibilidade;
7. Desenvolvimento de cenários de aprendizagem;
8. Identificação de necessidade de pesquisa;
9. Desenvolvimento de métodos quantitativos e
10. Seleção de cenários de decisão.

Um aspecto interessante, desse método, está no fato de possuir uma etapa de verificação de consistência dos cenários, em relação ao escopo e prazos abordados, entre os estados finais das incertezas assumidas e às posições tomadas pelos *stakeholders* (SHOEMAKER, 1995, p. 29). Outra nota importante reside no significado do tópico 7 – Cenários de Aprendizagem. Além de Shoemaker, Schwartz e Olgivy apontam que “Cenários são também uma ferramenta de aprendizagem para investigação em diversar áreas de risco e oportunidade...” (SCHWARTZ e OLGIVY, 1998 p. 59). Isso significa dizer que construir cenários é um exercício importante de pensamento exploratório sobre os mais diversos assuntos, podendo ser utilizado para que uma organização aprenda a respeito do comportamento de um mercado, sobre a cultura política de um país ou, ainda, sobre o futuro de uma tecnologia de comunicação. Portanto, é possível usar a técnica de cenários e sua análise ambiental para que se acumule conhecimento sobre um assunto pertinente a uma organização, caracterizando essa atividade como elaboração de Cenários de Aprendizagem.

2.4.9. Análise dos Métodos de Construção de Cenários

Observa-se que existem procedimentos que se repetem em todos os métodos e etapas.

A comparação das etapas dos diferentes métodos de cenários permite verificar que os procedimentos básicos do processo, tais como a definição do foco do cenário, o levantamento e análise das variáveis principais, a apresentação dos cenários e avaliação dos impactos dos futuros alternativos, nas estratégias possíveis, repetem-se em todas as abordagens, pois são considerados essenciais para análise de cenários. As etapas intermediárias, do tratamento das informações até a escolha dos cenários a serem detalhados em forma narrativa, variam conforme o método; esse é o diferencial e também a razão para a adoção, pela empresa, de uma ou outra abordagem que mais se adapte às características de seu ambiente de negócios.

Após a análise comparativa, é possível observar que as origens técnicas, dos oito métodos apresentados, decorreram de necessidades diferentes. Por exemplo: a Lógica Intuitiva originou-se na Shell, por esta ser uma indústria petroquímica e requerer investimentos pesados num ambiente de riscos políticos, e o Future Mapping originou-se na IBM e no Citibank, em razão das necessidades de TI, campo de rápidas mudanças e investimentos especulativos.

Depois de elaborados, os cenários atuam como parte vital do processo de criação, em que os executivos se imaginam num futuro bem sucedido e voltam ao presente para descobrir como chegar lá. Esse processo pode ajudar executivos a abandonarem a visão de desempenho a curto prazo e se enganarem no planejamento real.

Fahey & Randall (2001) salientam que, para atingir os objetivos desse método, a organização deve entender que:

- O futuro contexto dos negócios pode ser significativamente diferente do que é apresentado hoje;
- Um conjunto de futuras alternativas, dramaticamente diferentes umas das outras, pode ser considerado como parte do processo de tomada de decisão e
- Embora o futuro possa ser fortemente moldado pelas tendências de hoje, muitas surpresas poderão afetar, significativamente, o ambiente operacional da organização.

Dentre as vantagens de se utilizar cenários, para o planejamento, Amorin (1997) defende que esses melhoram a qualidade da decisão, reduzem o risco, ao permitirem trabalhar e preparar um arco de possibilidades, ao invés de apostar muito mais arriscadamente em uma

única ocorrência. Além do mais, Shoemaker (1995) destaca que, antes de criar os cenários, cada um dos tomadores de decisão tem a sua visão do futuro, no entanto, eles não compartilham, frequentemente, suas visões, mas usam-nas para tomarem decisões individuais. Na percepção desse autor, isso pode causar um grande impedimento para se agrupar os tomadores de decisão numa construção em conjunto, fato, este, minimizado pela adoção de cenários compartilhados.

Apesar de sua utilidade como ferramenta da administração estratégica, os cenários também podem apresentar problemas. Inicialmente, nenhuma projeção “correta” poderá ser deduzida do comportamento passado (Wack, 1998) e o futuro é por demais incerto para ser antecipado. Além do mais, mesmo os bons cenários não são suficientes para serem eficientes, eles devem envolver, mais intimamente, a alta e a média administração na compreensão do ambiente, o que, também seria necessário no processo tradicional de planejamento. Schoemaker (1995) chama atenção para os vieses dos participantes da construção dos cenários que possam levar a uma leitura irreal do ambiente atual e futuro.

Mesmo com todas as suas dificuldades, a metodologia do planejamento orientado por cenários tem sido adotada por diversas organizações, desde grupos militares (Shoemaker, 1995), de onde se originou, as empresas petrolíferas, como o clássico exemplo da Duth Shell, na década de 70 do século passado (Wack, 1998), passando por setores tradicionais como o da saúde (Reting, 2001) e da propaganda (Shoemaker, 1995), bem como no setor público (Jong & Zalm, 1992).

3. METODOLOGIA

O presente trabalho de pesquisa foi desenvolvido sob a coordenação e orientação do Prof. Dr. Rolando Juan Soliz Estrada.

Neste capítulo enfoca o caminho metodológico a ser percorrido para atingir os objetivos propostos à realização desta pesquisa, utilizando o processo formal e sistemático do método científico.

Lakatos e Marconi (2000, p. 44) afirmam que “não há ciência sem o emprego de métodos científicos”. Entretanto a utilização de uma metodologia é muito mais que a escolha de métodos e técnicas de investigação, pois compreende uma visão de mundo, em sua totalidade, observada pelo pesquisador (VÍCTORA et al.,2000).

Segundo ANDER-EGG (1978), a pesquisa é um “procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento”.

A pesquisa deve ser feita de modo sistematizado, utilizando-se, para isto, método próprio, técnicas específicas e procurando um conhecimento que se refira à realidade empírica. Os resultados, assim obtidos, devem ser apresentados de forma peculiar (RUDIO, 2003).

Sendo assim, os trabalhos de pesquisa são orientados pelo método científico que, de acordo com Lakatos e Marconi (1998), é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que permite alcançar os objetivos pretendidos, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do pesquisador.

Diante dos conceitos expostos, este trabalho pode ser definido como uma pesquisa científica, da área de ciências factuais sociais, que utiliza passos, métodos, técnicas e abordagens para identificar os campos e elementos necessários para que se alcance o objetivo desejado. No trabalho apresentado, foi possível desenvolver um Processo de Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Externo e Elaboração de Cenários como Base para a Definição das Questões Estratégicas.

Para os objetivos propostos, foram realizadas três etapas:

Etapa 1: Escolha do tema, definição do problema de pesquisa e objetivos do estudo, construção do referencial teórico e escolha dos constructos que serviram de base para o desenvolvimento da pesquisa.

Etapa 2: Desenvolvimento e operacionalização da pesquisa, através da classificação da pesquisa, definição das variáveis de estudo, escolha das técnicas de coleta de dados, método de análise e interpretação dos dados.

Etapa 3: Apresentação do processo de avaliação proposto, considerações finais e recomendações.

Na Figura 09, pode-se visualizar claramente as etapas:

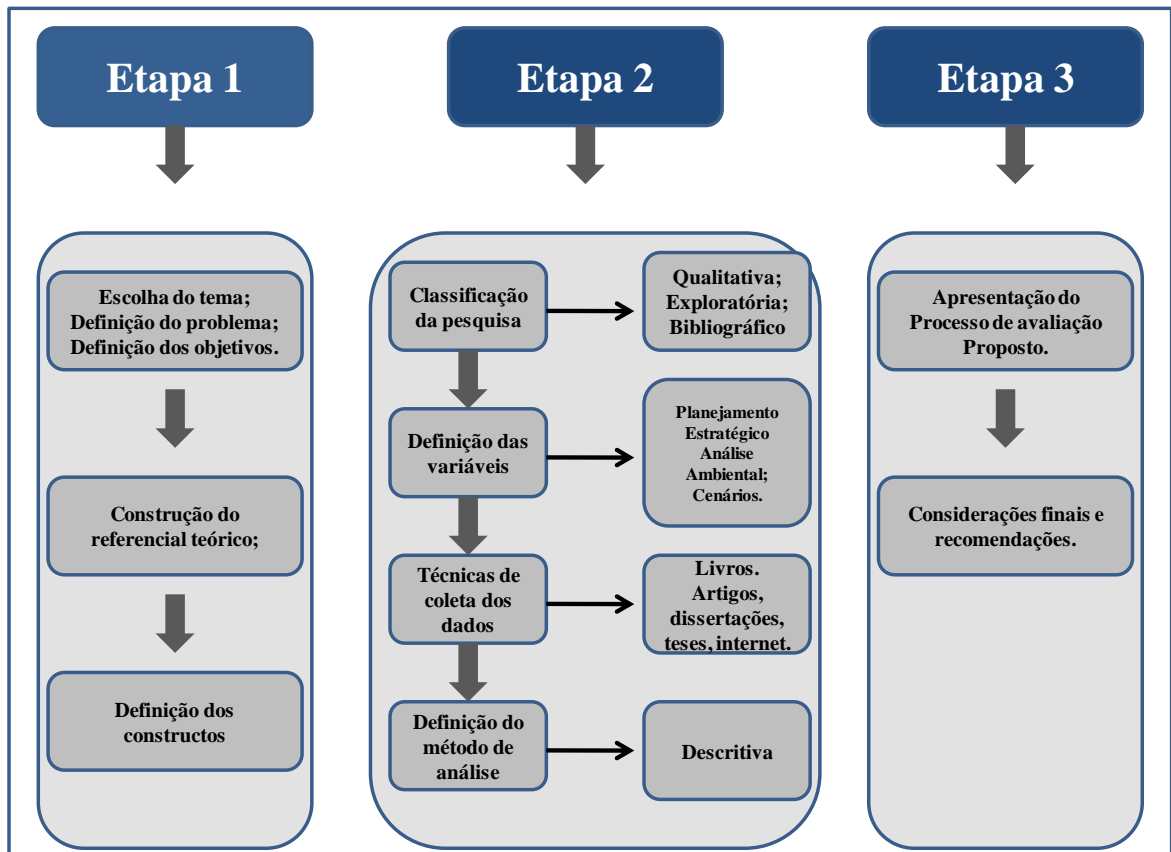


Figura 09: Etapas da pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.1. Classificação da pesquisa

A decisão pela abordagem de pesquisa a ser utilizada gera implicações de natureza prática, empírica e técnica. Ao levar em consideração os recursos materiais, temporais e pessoais disponíveis, o pesquisador tem a tarefa de encontrar a abordagem teórica e metodológica que permita, num período de tempo pré-determinado, chegar a resultados que melhor contribuam para a compreensão do fenômeno que está sendo estudado (GÜNTER,

2006).

Existem vários modelos para a formulação de uma pesquisa científica, sendo que esses modelos não existem com a intenção de dispor etapas sistemáticas, na intenção de despertar, motivar e orientar, mas sim para que as pessoas conheçam e compreendam, por meio de método científico, os fenômenos da realidade. Sendo assim, a maioria dos autores classifica as pesquisas quanto à natureza, quanto aos objetivos e quanto ao procedimento técnico, para realizá-las (MARTINS, 2002).

De acordo com a natureza, Godoy (1995) afirma que uma pesquisa social pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. O método qualitativo trata de uma atividade da ciência que visa à construção da realidade, mas que se preocupa com as ciências sociais em um nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros constructos profundos das relações que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis (MINAYO, 2007).

No método qualitativo, as interpretações individuais são peças de um mosaico organizacional que o pesquisador precisa capturar para entender a complexidade pesquisada. O pesquisador precisa estar consciente de que os diversos pontos de vista se complementam, mas também divergem. Desse caldo cultural é que evidências interessantes poderão ser apreendidas para responder a questão da pesquisa. Isso não significa que o método qualitativo não tenha interesse nas interpretações individuais. A diferença é que ela utiliza essa perspectiva para validar ou não suas hipóteses (MIGUEL, 2012).

A pesquisa aqui apresentada é de natureza qualitativa, pois, conforme explicita Godoy (1995, p.58), algumas características principais de uma pesquisa qualitativa são: considerar o ambiente como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave; possuir caráter descritivo; o processo é o foco essencial de interpretação, não o resultado ou o produto; a análise dos dados é efetuada de forma intuitiva e dedutiva pelo pesquisador; não utiliza o uso de técnicas e métodos estatísticos; e, por fim, tem como preocupação maior a interpretação de fatos e a atribuição de resultados.

Uma pesquisa social pode ser classificada, quanto aos objetivos, como: exploratória, descritiva e explicativa. As pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, aproximativa, acerca de determinado fato. Geralmente, são utilizadas quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil, sobre ele, formular hipóteses precisas e operacionalizáveis. A pesquisa descritiva tem como finalidade a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de

relações entre variáveis. A pesquisa explicativa tem como principal objetivo identificar os fatores que determinem ou contribuam para a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

De acordo com Gil (2009), as pesquisas exploratórias têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou de intuições. Conseqüentemente, o planejamento desse tipo de pesquisa costuma ser bastante flexível, de forma que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao problema estudado. Cooper e Schindler (2003, p. 131) complementam evidenciando que, por meio da exploração, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final das pesquisas.

As principais características de uma pesquisa exploratória, apontadas por Gil (1999) são: menor rigidez no planejamento; normalmente envolve levantamento bibliográfico e documental e geralmente é utilizada quando o tema é pouco explorado.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois analisa os modelos já existentes de Planejamento Estratégico, de Análise Ambiental, considerando os Aspectos Internos e o Ambiente Externo e Análise de Cenários, desenvolvendo, a partir deste estudo, um Processo de Avaliação do Ambiente.

Quanto à técnica de coleta, análise e interpretação dos dados, Gil (1999) divide as pesquisas sociais em oito tipos: bibliográfica, documental, experimental, levantamentos, estudo de caso e ex-post facto, além de pesquisa-ação e pesquisa participante.

Conforme apresentado por Andrade (2002), as técnicas de pesquisa estão relacionadas com as coletas de dados, ou seja, com a parte prática da pesquisa. **Assim, a técnica de pesquisa que se apresenta como a mais adequada a este estudo é a bibliográfica.**

A grande maioria dos estudos científicos exige, pelo menos em parte, algum trabalho dessa natureza. Porém, “há pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. Boa parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisas bibliográficas” (GIL, 2009, p. 44).

Essa técnica, segundo Vergara (1997), caracteriza-se pelo estudo sistematizado desenvolvido com base em publicações, tais como livros, revistas, jornais, periódicos, bases de dados e redes eletrônicas. Complementando, Fachin (2003) afirma a pesquisa baseada na bibliografia conduzir o leitor a um conjunto de conhecimentos humanos, reunidos em obras,

sobre determinado assunto. O desempenho, desse tipo de pesquisa, consiste na coleta, processamento, análise e relato de informações.

O desenvolvimento de uma pesquisa bibliográfica é fundamentado em material já elaborado, principalmente em livros, artigos científicos, dissertações e teses. “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2009, p. 45).

3.2. Variáveis de estudo

Com o propósito de utilizar a Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Externo e Elaboração de Cenários como Base para a Definição das Questões Estratégicas, o estudo iniciou com a análise dos modelos de Planejamento Estratégico, Análise Ambiental e Análise de Cenários. Verificou-se que a metodologia de Planejamento Estratégico apresenta a Análise dos Aspectos Internos e do Ambiente Externo, como fator decisivo na implementação do Planejamento Estratégico. A Análise de Cenários não é avaliada nos modelos de Planejamento Estratégico, mas proporciona a previsão de futuro, para a organização, e serve como diferencial competitivo na elaboração das estratégias.

Dessa forma, com o intuito de alcançar os objetivos propostos, foram analisados três assuntos, no presente trabalho: Planejamento Estratégico, baseado no modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2006); Análise Ambiental, apoiado aos modelos de Porter (2009), Mckinsey (1979), SWOT, Bethlem (2011) e Almeida (1997); Cenários, através da Lógica Intuitiva de Schwartz (2000). O Quadro 06 apresenta os principais indicadores relacionados neste estudo.

Constructos do Estudo	Objetivos Específicos	Modelos e variáveis que serviram como base para o processo de avaliação
Planejamento Estratégico	Descrever e analisar modelos de Planejamento Estratégico e selecionar um modelo como suporte metodológico do estudo.	Fases do PE: avaliação, formulação, implementação e aprendizagem (Estrada, 2006).
Análise Ambiental	Descrever e analisar modelos de avaliação do ambiente interno e externo e selecionar os modelos de referência como suporte metodológico do estudo.	Oportunidades e ameaças; Pontos fortes e pontos fracos; Estrutura competitiva; Atratividade do setor em função da posição competitiva, Variáveis ambientais (Porter (2009), McKinsey (1979), análise SWOT, Bethlem (2011) e Almeida (1997; 2003).
Análise de Cenários	Descrever e analisar os conceitos e modelos de análise de cenários e selecionar um modelo como suporte metodológico do estudo.	Lógica Intuitiva: Identificar a decisão estratégica principal; Forças chave; Forças motrizes; Hierarquizar e selecionar a lógica (Schwartz, 2000).

Quadro 01 - Categorias analíticas do estudo.

Fonte: Elaborado pela autora, com base nas referências mencionadas.

3.3. Coleta, organização e análise dos dados

Para RUDIO (2003), chama-se coleta de dados a fase do método de pesquisa cujo objetivo seja obter informações da realidade pesquisada. Dessa forma, a elaboração dos instrumentos de coleta de dados está diretamente relacionada com o problema a ser estudado. A escolha dependerá dos vários fatores relacionados com a pesquisa, ou seja, a natureza dos fenômenos, o objeto de pesquisa, os recursos financeiros, a equipe humana e outros elementos que possam surgir no campo de investigação (LAKATOS & MARCONI, 1998).

De acordo com Gil (2009), as fontes primárias são provenientes do levantamento bibliográfico e podem ser classificadas como: livros de leitura corrente (obras de divulgação), livros de referência informativa (dicionários), livros de referência remissiva (monografias, dissertações e teses), publicações em periódicos (jornais e revistas) e impressos diversos.

A partir dessas informações, a presente pesquisa inicia com a revisão bibliográfica em livros, artigos científicos, dissertações, teses e *internet*, abordando assuntos relacionados ao Planejamento Estratégico, modelos de Planejamento

Estratégico, Análise Ambiental, Modelos de Análise Ambiental, relacionando os Aspectos Internos e o Ambiente Externo, e Análise de Cenários.

A análise tem como objetivo organizar e sintetizar dados, possibilitando o fornecimento de respostas ao problema proposto para pesquisa. Quanto a interpretação, tem como objetivo a busca do sentido mais amplo das respostas, o que é realizado por meio de sua relação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999).

Após a coleta dos dados foram analisados e interpretados, de forma a permitir a extração das informações necessárias à elaboração de um Processo de Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Externo e Elaboração de Cenários, que otimize a definição das Questões Estratégicas no Planejamento Estratégico.

3.4. Apresentação e discussão dos dados

A apresentação e a discussão dos dados da pesquisa bibliográfica, sobre Análise Ambiental e de Cenários, é descrita por meio de três itens: particularidades da produção, sobre Análise Ambiental e de Cenários; estudo dos Modelos de Análise Ambiental e Cenários e exibição dos elementos que serviram de base para o desenvolvimento do Processo de Avaliação do Ambiente proposto.

3.4.1. Particularidades da produção sobre Análise Ambiental e de Cenários

Ao examinar a literatura acadêmico-científica, sobre Análise Ambiental e de Cenários, observou-se estudos que abordam tais análises como um fator essencial, na Análise Ambiental das organizações, para o Planejamento Estratégico.

Os sete trabalhos apresentados no Quadro 02 caracterizam-se como importantes na produção dessa dissertação, pois contribuíram em diversos pontos do seu conteúdo, tanto na revisão de literatura como na composição do processo de avaliação do ambiente proposto.

TÍTULO DO ESTUDO	AUTOR (ES)	ANO	TIPO
A aplicação de um modelo de construção de cenários no setor produtivo de etanol: um estudo sobre o etanol de segunda geração.	Ricardo Raele	2010	Dissertação
Identificação de problemas potenciais na construção de cenários e na formulação de estratégias em uma organização: Proposta de um método. Um estudo de caso.	Antônio Luis Aulicino	2002	Dissertação
Cenários do futuro e capacidades dinâmicas: Um estudo no setor de etanos.	Antonio Thiago Benedete da Silva	2010	Dissertação
Estudo e construção de cenários para a telefonia móvel celular no contexto brasileiro.	Adriana Lários	2003	Dissertação
Análise prospectiva dos agronegócios no município de Pergamino, Buenos Aires, Argentina.	Sebastián Leavy	2007	Dissertação
Análise do ambiente organizacional aplicada aos projetos estratégicos de exportações de empresas brasileiras de software e serviços correlatos.	Walter Furlan	2003	Dissertação
O desafio da gestão estratégica para as construtoras de habitações de interesse social: Um estudo de caso aplicado de mapeamento estratégico e inteligência competitiva.	Tassiera Baldissera Camatti	2008	Dissertação

Quadro 02 – Estudos resultantes da pesquisa de estudos realizados sobre análise ambiental e de cenários.
Fonte: Elaborado pela autora.

O estudo desenvolvido por Raele (2010) teve a finalidade de prospectar cenários para o setor produtivo de etanol, em São Paulo, tendo em vista o etanol, de segunda geração, como elemento produtivo próximo à produção atual de primeira geração. Utilizou-se um modelo de construção de cenários que supõe uma detalhada sondagem a especialistas, qualificações de variáveis quanto à sua importância e incerteza. Por fim, foram elaboradas matrizes e roteiros, para os cenários, a partir das variáveis-chave identificadas.

Aulicino (2002) propõe um método que possibilita verificar o que possa sair de errado na construção de cenários e na formulação de estratégias, bem como verificar as consequências adversas que os problemas potenciais detectados possam trazer à organização. Dessa maneira, as estratégias são reformuladas, considerando-se problemas identificados no processo, de forma a minimizar as consequências adversas e atingir os fins propostos.

Furlan (2003) verificou as características da análise do ambiente organizacional – parte integrante dos principais métodos de Planejamento Estratégico, ou seja, a análise das ameaças e oportunidades – em termos de grau de formalização, nível de participação,

mecanismos e fontes de consulta – realizada no Planejamento Estratégico das organizações que exportam *software* e serviços correlatos. Analisou, ainda, o quanto o ambiente organizacional interviu, ao longo da realização dos projetos provenientes das decisões estratégicas de exportação, e quais respostas foram dadas pelas organizações às mudanças das circunstâncias ambientais.

Silva (2010) trabalhou com a elaboração de cenários para o mercado internacional de etanol para 2020. Utilizou o método de elaboração de cenários proposto por Wright e Spers (2006). Em seguida, realizou uma pesquisa de campo, junto a uma empresa do setor de etanol, com o objetivo de analisar a consistência dos cenários elaborados e investigar, empiricamente, o conceito de capacidades dinâmicas.

Lários (2003) investigou a construção e formação de cenários para o setor de telefonia móvel celular, no contexto brasileiro. São apresentadas duas construções de cenários, uma descrição dos componentes que desencadearam esses cenários e uma análise do desenvolvimento e situação atual do setor.

Leavy (2007) analisou a dinâmica de um sistema local, avaliando a antecipação dos cenários futuros dos agronegócios da região pampeana da Argentina. Foi procedida a caracterização dos vetores da dinâmica dos agronegócios, do município de Pergamino, por meio da identificação dos principais *stakeholders*, das variáveis-chave que incidem na evolução dos sistemas agroindustriais e suas interrelações, correlacionando com as tendências de cada um dos setores – elos desse SAG. A identificação e análise, desses elementos, constituem-se nas etapas preliminares da construção de cenários futuros dos agronegócios do município e do seu entorno. A análise prospectiva do SAG pretende capacitar os principais *stakeholders* vinculados ao uso do solo, do município de Pergamino, às possíveis mudanças que poderão acontecer no futuro.

Os estudos descritos anteriormente apresentam características semelhantes, quanto a aplicação prática dos modelos propostos e análise da criação dos cenários e suas consequências relacionadas ao futuro das organizações estudadas. Cada uma com suas particularidades quanto ao setor de estudo e a definição de seus objetivos. O que os diferencia da proposta do Processo de Avaliação deste trabalho, é a abrangência das análises do todo da organização e não somente relacionado ao futuro, como apresentado.

3.4.2. Estudo dos Modelos de Análise Ambiental e de Cenários

Os quatro modelos de análise ambiental, apresentados no ‘Capítulo 2’, Fundamentação Teórica, que serviram de aporte teórico e metodológico principais, para a elaboração do Processo de Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Interno e Elaboração de Cenários. Os modelos selecionados foram: Cinco Forças, de Porter, Matriz GE, de Mckinsey, SWOT (forças/fraquezas – oportunidades/ameaças) e Modelo de Almeida.

Esses modelos possuem grande importância no contexto da temática, contribuindo para o desenvolvimento de métodos para analisar o ambiente das organizações. Abordam a análise da estrutura competitiva, a atratividade do mercado, em função da posição competitiva, e incluem um roteiro para examinar o ambiente.

Quanto à análise de cenários, o modelo que serviu como base, para a elaboração do presente processo de avaliação do ambiente, foi o de Schwartz (1998). O autor considera a elaboração de cenários uma atividade particular a cada organização e interesse. No entanto, é possível encontrar alguns pontos em comum na sua materialização. No quadro 03, apresentam-se os principais pontos abordados por Schwartz (1998), no modelo de análise de cenários.

Etapa	Descrição
1	Identificar a questão ou decisão principal
2	Identificar as principais forças no ambiente local
3	Identificar as forças motrizes
4	Ordenar por importância e incerteza
5	Selecionar a lógica do cenário
6	Detalhar os cenários
7	Identificar as implicações
8	Selecionar indicadores e sinalizadores principais

Quadro 03: Etapas de desenvolvimento dos cenários.

Fonte: Schwartz, 1998 p. 210-218.

A maioria dos modelos existentes se baseiam no modelo de Schwartz, inclusive o processo de avaliação do ambiente proposto neste trabalho, pela sua simplicidade e transparência, flexibilidade, ênfase na identificação e esclarecimento dos problemas e alto grau de prioridade no produto final.

3.4.3. Exibição dos elementos que serviram de base para o desenvolvimento do processo de avaliação do ambiente proposto

No intuito de preencher algumas limitações dos modelos existentes e contribuir com o tema junto ao meio acadêmico-científico, servindo, inclusive, para a geração de estudos futuros, o processo de avaliação do ambiente e análise de cenários, proposto no capítulo seguinte, tem como principal função descrever um método simples, lógico e didático, que forneça subsídios e elementos importantes a serem considerados no gerenciamento das informações coletadas para a análise dos aspectos internos e do ambiente externo e elaboração dos cenários que servirão como base para as definições das estratégias, a fim de trazer eficiência e eficácia às organizações.

Com o propósito de criar um processo de avaliação do ambiente, que contribua com as definições estratégicas no Planejamento Estratégico, houve empenho de abranger, ao máximo, o aporte teórico, conceitual e metodológico existente na literatura, sobre o tema, explorando os principais autores de modelos de análise ambiental e de cenários.

A partir do levantamento e análise da bibliografia, sobre análise ambiental e de cenários, foi possível detectar e evidenciar os elementos essenciais, os quais serviram de referência na construção da proposta de um processo de avaliação do ambiente. Dessa forma, apresenta-se os seguintes fatores determinantes para cada fase apresentada: Na fase um, Aspectos Internos: análise dos pontos fortes e fracos, com o diagnóstico dos principais setores da empresa; Recursos Humanos; Produção; Financeiro; *Marketing*; Pesquisa e desenvolvimento e análise das vantagens competitivas. Na fase dois, Ambiente Externo: análise das oportunidades e ameaças, com o diagnóstico das Variáveis políticas, econômicas, tecnológicas, demográficas e sociais e, ao final, fez-se a análise da atratividade do setor, em relação as variáveis. Na fase três, Análise de Cenários, dividiu-se em nove etapas: 1) Identificação dos objetivos estratégicos; 2) Análise das variáveis ambientais; 3) Seleção das principais variáveis; 4) Prospecção de cenários; 5) Relação das variáveis com os cenários; 6) Criação de cenários; 7) Escolha dos cenários prováveis; 8) Definição das estratégias e 9) Monitoramento dos cenários e resultados através de indicadores.

4. PROCESSO DE AVALIAÇÃO DOS ASPECTOS INTERNOS, DO AMBIENTE EXTERNO E ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS COMO BASE PARA A DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

A presente pesquisa foi elaborada com o objetivo de propor um Processo de Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Externo e Elaboração de Cenários com características que sirvam como base para a definição das estratégias, como apresentado na Figura 10. As três fases relacionam-se através da Retroalimentação. Desta forma, após a análise dos aspectos apresentados em suas três fases, é possível que as informações sejam atualizadas à medida que o ambiente se modifica.

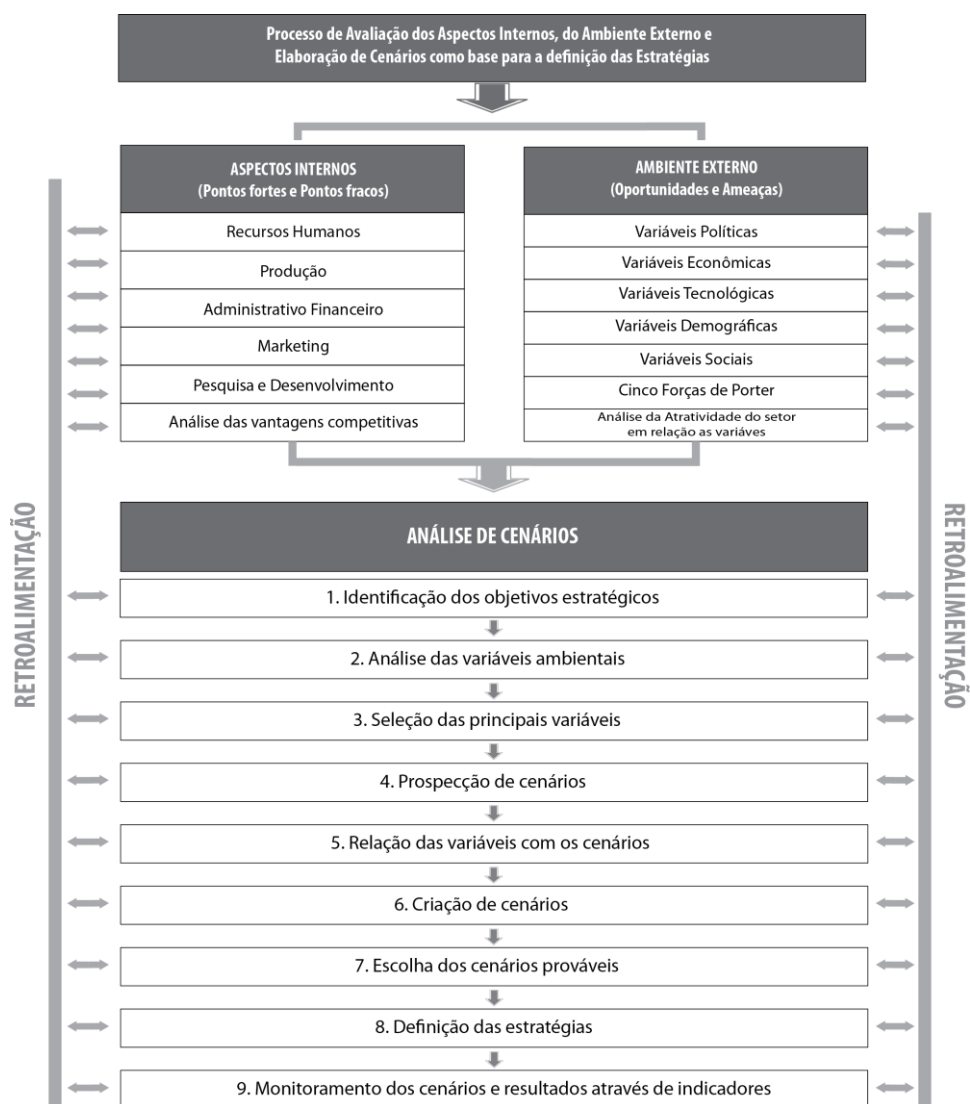


FIGURA 10 – Processo de Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Externo e Elaboração de Cenários como base para a definição das Estratégias.

Fonte: Elaborada pela autora.

4.1. Aspectos Internos

A primeira fase trata dos Aspectos Internos, onde são analisados os pontos fortes e fracos da organização. Para o desenvolvimento desta fase foram utilizados, como base, os modelos de análise SWOT, Bethlem (2011) e Almeida (1997; 2003). Desta forma, os principais recursos, que devem ser analisados um a um, são: Recursos Humanos; Produção; Financeiro; *Marketing*; Pesquisa e Desenvolvimento e Análise das vantagens competitivas.

ASPECTOS INTERNOS (Pontos fortes e Pontos fracos)
Recursos Humanos
Produção
Administrativo Financeiro
Marketing
Pesquisa e Desenvolvimento
Análise das vantagens competitivas

Figura 11 – Fase 1: Aspectos Internos – Pontos fortes e Pontos fracos
Fonte: Elaborada pela autora

4.1.1. Recursos Humanos

Na área de Recursos Humanos, as preocupações principais devem ser a Cultura Organizacional; o Clima da Organização e as Pessoas, em relação a competências e habilidades, para que seja possível a implementação das estratégias.

Cultura Organizacional

A Cultura organizacional é o conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização. Esse conjunto de crenças define a visão da organização e de seu ambiente, enquanto a consolidação, dessas crenças, pode ser útil na resolução dos problemas, repetidamente e com segurança.

As organizações diferem, umas das outras, através de seus padrões de cultura e subcultura. A cultura traça o perfil da organização e, ao se falar em cultura, fala-se do processo contínuo e pró-ativo da construção da realidade, que permite às pessoas

compreenderem certos eventos, ações e situações, oferecendo padrões de comportamento e atitudes. Nesse sentido, o fenômeno cultura não deve ser visto apenas como uma variável integrante das organizações, mas como um fenômeno ativo em que as pessoas criam e recriam a realidade da qual fazem parte (MORGAN, 1996).

Algumas práticas organizacionais visam manter a Cultura e asseguram o ajuste dos novos contratados, dentre elas: o processo de seleção; os critérios de avaliação de desempenho; as atividades de treinamento e desenvolvimento de carreira; os programas de promoção, que recompensam e penalizam; a ação dos dirigentes e os métodos de socialização.

A Cultura, dessa forma, tem como principais funções: definir as fronteiras que distinguem uma organização de outra; proporcionar senso de identidade aos seus membros; facilitar o comprometimento, à medida que vai além dos interesses individuais; estimular a estabilidade do sistema social e serve como mecanismo de controle, influenciando a atitude e comportamento dos funcionários (ROBBINS, 2002).

Schein (2009) sugere, como metodologia mais apropriada, para o entendimento cultural, a utilização do Modelo de Pesquisa Clínica. Tal abordagem se diferencia pelo fato de os dados serem fornecidos voluntariamente, pois os membros da organização percebem que “têm algo a ganhar” ao fornecerem informações relevantes. Nesses casos, o pesquisador/consultor é convidado, pela empresa, para ajudar na solução de algum problema. No entanto, é importante estar atento a possíveis informações incorretas ou muito superficiais, o que pode impedir que as camadas mais profundas, da cultura, sejam conhecidas. O processo de decifração cultural pode ser realizado por meio de etapas que contemplem, essencialmente, os seguintes aspectos:

- Realização de vários processos de entrevistas individuais e em grupo, sendo as de grupo o método mais eficiente;
- A avaliação cultural deve estar vinculada a algum problema ou questão organizacional. Não se pode dizer que a cultura seja a questão ou problema;
- O processo de avaliação deve, primeiramente, identificar as suposições culturais, de forma a avaliar se essas suposições são uma força ou uma restrição para o que a organização pretenda fazer;
- É importante ser sensível à presença de subculturas, avaliando-as separadamente a fim de determinar sua relevância para o que a organização esteja tentando fazer e
- A cultura pode ser descrita e avaliada no artefato, nos valores assumidos ou no nível das suposições compartilhadas. Uma vez detectadas as suposições tácitas

compartilhadas, é possível explicar os desacordos, que, frequentemente, surgem entre os valores assumidos e os artefatos comportamentais observados.

Clima Organizacional

Clima organizacional pode ser indicado como o medidor do grau de satisfação dos membros de uma empresa, em relação aos diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização (CODA, 1997).

Nos conceitos de clima organizacional, constata-se dois aspectos: o caráter perceptivo e o individual. A percepção é um processo subjetivo e desempenha um importante papel na motivação para compreender o comportamento no trabalho e na organização. Já o caráter individual está ligado ao processo da percepção pessoal, pois os indivíduos interpretam ou percebem o mesmo fenômeno de maneiras diferentes (LEMOS, 2007). Essas informações são obtidas através da pesquisa de clima, que é um método formal de se avaliar o clima de uma empresa e, como referenda Luz (2005), funciona como um importante instrumento para fornecer subsídios capazes de aprimorarem, continuamente, o ambiente de trabalho.

Atualmente, o interesse em conhecer a percepção das pessoas sobre a organização, na qual trabalham, torna crescente o uso de instrumento para a obtenção desse diagnóstico. A análise do comportamento organizacional acontece de acordo com a complexidade e especificidade das organizações. Com base na análise dos fatores ou variáveis estabelecidas nos diferentes modelos existentes, pode-se considerar as seguintes variáveis para análise do Clima Organizacional:

- **Conformidade:** é a ideia de que existem muitas limitações externamente impostas na organização. Nesse grau, os colaboradores sentem que há inúmeras regras, procedimentos, políticas e práticas a seguir, ao invés lhes ser permitido realizarem seu trabalho como gostariam.
- **Comunicação:** verifica o grau de conhecimento dos colaboradores, em relação a fatos relevantes da empresa, e identifica a eficiência dos canais de comunicação.
- **Padrões:** é a ênfase que a organização coloca na qualidade do desempenho e na produção elevada, incluindo o grau de percepção pelos colaboradores da organização a respeito dos objetivos estimulantes, comunicando-lhes o comprometimento com esses objetivos.

- **Condições Físicas de Trabalho:** referem-se à identificação do grau de conforto das instalações, horários, entre outros aspectos.
- **Condição de Trabalho:** identificar se o ambiente de trabalho é adequado, nos aspectos físicos e de organização no trabalho, na perspectiva de que os colaboradores apresentem melhor desempenho em suas atividades funcionais.
- **Trabalho e o Espaço Total de Vida:** é o sentido de equilíbrio existente entre o trabalho e a vida pessoal do trabalhador, que leva em conta o tempo para lazer e para a família, papel balanceado do trabalho e seu significado.
- **Calor humano e Apoio:** pode ser considerado como um sentimento de amizade que é valorizada na organização, em que os membros confiem uns nos outros e ofereçam apoio mútuo.
- **Aprendizagem:** é qualquer mudança permanente no comportamento das pessoas da organização, que ocorre como resultado de experiência. Pode-se dizer que mudanças no comportamento indicam aprendizagem.
- **Reconhecimento:** descreve o quanto a organização valoriza os esforços individuais diferenciados, acima do padrão, por parte de seus colaboradores.
- **Recompensa:** é o grau em que os colaboradores sentem que estão sendo recompensados por bom trabalho, e não apenas ignorados, criticados ou punidos, quando algo sai errado.
- **Oportunidade de Crescimento:** destina-se à valorização do colaborador, através de oportunidades, para manifestar, expandir e desenvolver suas potencialidades. Ressaltem-se os seguintes indicadores: possibilidade de carreira, crescimento pessoal e programa de capacitação.
- **Liderança:** é o encorajamento para o desenvolvimento e crescimento profissional, é o grau de *feedback* oferecido pelo chefe, aos subordinados, de assuntos que afetem o trabalho, discutindo os resultados de desempenhos individuais, tendo em vista melhor orientação no trabalho.
- **Responsabilidade:** é o grau em que os colaboradores possam tomar decisões e resolver problemas sem necessitarem de consulta a seus superiores.

Através das variáveis apresentadas, é possível elaborar um instrumento de pesquisa capaz de constituir uma importante ferramenta para o monitoramento do comportamento humano nas organizações. O clima organizacional deve ser encarado como

um dos mecanismos de viabilização do processo da qualidade total, para a satisfação dos clientes, que deve ocorrer tanto interna como externamente. Dessa forma, ouvir a opinião dos colaboradores é um indicador eficiente para a mudança do pensamento empresarial, afinal, o funcionário passa a ser visto não somente como um cumpridor de ordens, mas como um aliado.

Pessoas: Competências e habilidades

A ideia de competência está associada à noção de entrega, aquilo que a pessoa pode e quer entregar à organização. O fato de a pessoa deter um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes não implica que a organização se beneficie diretamente dele, daí a necessidade de entrega. Ao mesmo tempo, pode-se distinguir entrega e resultado. Resultado refere-se a algo pontual, mensurável e com data para acontecer, pode ser influenciado por fatores externos, como sorte ou esforço, podendo ser considerada circunstancial; a entrega tem maior perpetuidade, estando ligada à capacidade (DUTRA, 2001). O modelo de Dutra utiliza o conceito de competência como referencial para organizar as práticas de RH. O seu modelo parte dos conceitos de competência, complexidade, agregação de valor e espaço ocupacional, através de uma proposta para avaliação do grau de competência humana em uma organização. Ao mesmo tempo, estabelece um alicerce para integrar e alinhar as práticas de RH à estratégia, podendo contribuir para desenvolver competências organizacionais.

A Administração de recursos humanos inclui recrutamento, treinamento e aconselhamento dos colaboradores; determina compensações e mantém contato com sindicatos e governos. Seu objetivo é atrair, motivar e manter os colaboradores necessários à organização.

Ao cuidar da implementação das estratégias, é importante verificar se há pessoal em número suficiente e com a qualificação necessária. Para isso, faz-se necessário conhecer o mercado de trabalho em relação à quantidade, qualidade e especialidade do pessoal existente e como essas pessoas são atraídas para a empresa. E, por fim, apresentar alta atratividade em face aos valores do pessoal considerado. Para isso, a organização precisa de políticas de pessoal atualizadas e atraentes, boa imagem no mercado e serviço de recrutamento que trate os candidatos de forma educada e agradável.

4.1.2. Produção

A função produção pode ser entendida como o conjunto de atividades que transformam um recurso em um bem tangível.

Essa área funcional de uma organização diz respeito à transformação de materiais, mão-de-obra e entrada de capital em produtos e serviços. As decisões estratégicas incluem, entre inúmeros fatores, a organização dos recursos e a coordenação, para entregar o produto/serviços nas condições exigidas pelo mercado, de forma que a empresa possa atingir seus objetivos.

Nesse setor, a análise deve ser realizada nos itens: terreno, solo, local; instalações; equipamentos; processo e sua análise; tecnologia; logística e qualidade, descritos a seguir.

Terreno – Solo – Local

Qualquer negócio precisa de local para operar, seja ele fábrica, escritório, loja, mina, o que for.

Se a empresa precisa de solo para utilização em depósitos, área de circulação e manobras, desvios de estrada etc., estes devem ser quantificados. A empresa deverá dispor do necessário para uma operação eficiente ou estará em desvantagem competitiva.

Deve-se examinar, também, as perspectivas de expansão e as necessidades geradas por essa expansão. Para uma boa análise, é preciso estabelecer algum tipo de correlação entre volume de vendas e área necessária – área construída e área de terreno -, tomando-se o cuidado de verificar as posturas municipais, em termos de taxa de ocupação de terreno, afastamentos, área de estacionamento etc.

Instalações

Conforme o tipo de negócio, o enfoque deste item varia. Em indústrias, o problema é uma análise de *layout* (arranjo físico) e de adequação do equipamento ao processo e produto.

No caso de lojas, as instalações exercem papel muito importante, do ponto de vista de vendas, não apenas pela funcionalidade, como, em geral, nas indústrias, mas pela estética, pelo conforto, pela visibilidade, dentre outras características.

Como no caso do solo, a preocupação com a projeção das necessidades de instalações, em função de expansão interna, é muito mais importante.

Equipamentos

A principal preocupação, em relação a qualquer equipamento, é sua taxa de ocupação. O custo que um equipamento adiciona ao custo unitário de um produto é, em geral, tão menor quanto maior o número de unidades de produto que o equipamento produza. Em geral, calcula-se, para cada equipamento, um custo horário de produção, que é alocado ao custo de cada peça nele produzida, em função do tempo gasto por cada peça do equipamento. Esse custo é calculado considerando-se o total de despesas tidas com o equipamento dividindo-se esse total pelo número total de horas que se espera que o equipamento trabalhe em um ano (no caso de veículos, a divisão é pelo número de passageiros que se achamos que irão transportar, para que acharemos o custo por passageiro, ou considerando os dois para que se tenha o custo por passageiro/Km).

Se o equipamento não for ocupado na taxa esperada, mas em uma menor, os custos não serão também os esperados, mas maiores. Em outras palavras, antes de pensar em economias de escala na produção, verifique-se o que vai vender (e portanto pode produzir) o volume em que comecem a se verificar economias de escala.

Quando uma empresa resolve modernizar ou melhorar seu equipamento, tem que se preocupar com a manutenção e a infra-estrutura existente na região da fábrica, além da taxa de ocupação.

Processo e sua análise

Para estudar o processo, alterá-lo, ou melhorá-lo, é preciso analisar todos os componentes do processo. Por isso, é recomendável fazer gráficos de fluxo.

Os componentes do processo estão divididos em: tarefas, fluxos, armazenamento e *Inputs*, conforme exposição no Quadro 04.

Os componentes do processo:		
1. Tarefas (tasks)	4. Inputs	
2. Fluxos (flows)	MDO (Mão de obra) Quantidades	
De bens e de informação	Materiais Custos (características/ especificações/ qualidade)	Custos (Características/ especificações/ qualidade)
3. Armazenamentos (storages)	Energia	
a. De bens	Capital	
Matéria-prima (raw material)		
Produtos semiacabados (work in process)		
Submontagens (subassemblies)		
Produto acabado (finished goods)		
Rejeitos		
b. De informação		

Quadro 04 – Os componentes do processo.
Fonte: Adaptado Bethlem (2011).

ANÁLISE DE PROCESSO

1. Definir o processo – tarefas-fluxo (diagrama de fluxo do processo – *process flow diagram*).
2. Determinar a faixa de variação de capacidade do processo.
Capacidade é a do componente mais lento do processo.
3. Determinar custos de *inputs* e relacionamentos com o do *output*.
Custo médio por unidade do produto.
Custo marginal por unidade do produto.
4. Analisar os *trade off*.
 - a. Reconhecer que existe potencial para *trade off*.
 - b. Identificar as ações passíveis de *trade off*.
 - c. Determinar todos os custos de cada ação.
 - d. Determinar todos os benefícios de cada ação.
 - e. Traduzir os benefícios e custos (se possível) numa denominação comum.
 - f. Agir com o máximo ganho líquido.
5. Analisar características dos processos:
 - Capacidade – Velocidade de produção.
 - Eficiência – Valor do *output* sobre o valor do *input*.
 - Eficácia – Real X Estimado.
 - Flexibilidade – capacidade de adaptação às mudanças do meio ambiente.
6. Os processos devem ser analisados também quanto a:

Exequibilidade – pode ser executado (há inputs).

Adequação – O processo produz o que se quer, na qualidade que se quer, no custo que se quer etc.

Aceitabilidade – Está dentro dos padrões (éticos, legais competitivos) e das limitações impostas pela empresa (políticas, estratégias etc.).

Tecnologia

As estratégias de produção aplicadas por uma organização que busque a otimização e melhoria da cadeia de seus processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho do sistema a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto.

A tecnologia, na maior parte dos trabalhos sobre estratégia aparecia como área funcional, a qual recebia instruções dos estrategistas para cumpri-las, preferencialmente, na implantação. Até mesmo as limitações e os potenciais da área eram considerados como secundários, quer na formulação quer no planejamento das estratégias.

A tecnologia tem sido encarada como algo que se compra de comprovado valor e possui impacto em toda a cadeia de valor da empresa.

Logística

A importância da Logística não se limita, apenas, ao aspecto físico de fazer produtos chegarem ao mercado, mas por uma gama muito maior de atividades, onde, segundo Alves (2009) *apud* Novaes (2001), a Logística passou a agregar valor de lugar, de tempo, de qualidade e de informação à cadeia produtiva.

A origem do termo logística para grande parte dos autores, é explicada através da etimologia francesa, do verbo *loger*, que representa alojar. A logística, tida como uma filosofia estratégica, conseguiu extrapolar as fronteiras de guerra, alcançando, atualmente, o ambiente empresarial, através da lógica gerencial de guiar o planejamento, a alocação e o controle de recursos financeiros e humanos.

A logística inclui todas as atividades que levem o produto ou a informação de um lugar a outro dos componentes da cadeia de suprimento ou abastecimento.

Essa cadeia é a estrutura das atividades de empresas e seus fornecedores, em sua tarefa conjunta de levarem, eficientemente, bens, serviços e informação aos consumidores finais. A logística é parte integral do processo produtivo e da cadeia de valor e, como no caso do processo, sua adequação e eficiência vão definir a competitividade da empresa, sendo que

a avaliação dessa eficiência pode ser feita através de algumas medidas de desempenho ou por *benchmarking*.

A avaliação da logística inclui monitorar, controlar e orientar. Monitorar utiliza medidas de nível de serviço e custo de componentes de cadeia logística. Controlar mede o desempenho para refinar o processo, mantendo-o dentro de padrões estabelecidos. Orientar, principalmente, significa motivar pessoal.

Para avaliação em logística, Bethlem (2011) descreve algumas medidas logísticas, apresentado no Quadro 05.

Medidas logísticas	
A. Arcabouço de cadeia de suprimento integrada	D. Medida de desempenho de serviço ao cliente
B. Medidas referidas a atividades	1. Taxa de atendimento – (para fabricante, atacadista e varejista)
1. Por pedido.	2. Quebras de estoque
a. Tempo de entrada	3. Erros de despacho
b. Tempo de entrega	4. Entregas no prazo
c. Tempo de seleção	5. Pedidos atrasados
d. Tempo de Consulta	6. Tempo do ciclo
2. Por cliente	7. Feedback dos clientes
a. Tempo de entrada de pedido	8. Feedback dos vendedores
b. Tempo de Seleção do pedido	9. Pesquisas de clientela
c. Tempo de entrega	E. Medidas de produtividade
3. Por produto	1. Medidas despachantes por empregado
a. Tempo de seleção do pedido	2. Medidas por dólar de fonte de pagamento
b. Tempo de entrega	3. Pedidos por vendedor
C. Medidas de desempenho interno	4. Comparação com valores históricos
1. Custo – analisado para fabricante, atacadista e varejista	5. Programa de custas
Total	6. Índice de produtividade
Unitário	
Como percentagem das vendas	
2. Frete de vinda	
3. Frete de ida	
4. Armazenagem	
5. Administrativos	
6. Processamento de pedidos	
7. M.D.O. direta	
8. Real X estimado (orçamento)	
9. Tendências	
10. Lucratividade direta do produto	

Quadro 05 – Medidas Logísticas
Fonte: Adaptado Bethlem (2011)

Qualidade

Qualidade foi sempre associada a custos mais altos e, usualmente, um acréscimo de qualidade significativo tende a provocar um acréscimo nos custos. Para que seja compensatório produzir com melhor qualidade, o preço de venda do produto teria de crescer mais que proporcionalmente, também. Assim, a qualidade depende do valor que o cliente dá a ela.

Historicamente, a qualidade tem sido considerada, em geral, uma atividade de controle, sendo expressa, pelos clientes, como a de um produto que: a) funcione bem, dando o resultado que se espera; b) com longa duração; c) tenha aspecto de ser de boa qualidade.

Wright *et al.* (2011) avalia que a qualidade faz parte da abordagem geral das operações de negócio e torna-se de interesse a todos os membros da organização. Quando a qualidade passa a ser vista desse modo, prevalecem estas condições:

- Fabricar um produto de qualidade diminui a quantidade de defeitos, o que, por sua vez, aumenta o volume de produção.
- Fabricar corretamente um produto, na primeira vez, reduz o número de rejeições e o tempo gasto em retrabalho.
- Tornar os funcionários da operação responsáveis pela qualidade elimina a necessidade de inspeção.

O preço do produto será aceitável ou não, dependendo do preço de seus competidores e substitutos e, se ele oferece mais qualidade, na visão dos usuários, seu preço vai ser em função do valor que esses usuários darão ao diferencial de qualidade. Produzir com alta qualidade, a custos competitivos, sempre foi difícil.

O produto, para ter qualidade, precisa de: a) Qualidade do projeto ou desenho industrial, que vão estabelecer os padrões de qualidade a que o produto deverá obedecer; b) Qualidade de ajustamento, adequação ou conformidade aos padrões, que em geral depende do processo.

O custo dos produtos recusados e de seu ajustamento à qualidade, requerida por meio de reparos ou mesmos refabricação, é o custo da falta de qualidade. O custo para garantir um refugo zero, com a total conformidade aos padrões, seria o custo da qualidade. Industrialmente, se o custo da qualidade for igual ao da falta da qualidade, a qualidade torna-se econômica.

Em termos de mercado, o diferencial de preço, que o cliente está disposto a pagar pela melhor qualidade, é o que vai decidir pela preferência do consumidor pelo produto. Assim, a decisão de implantar maior qualidade é uma decisão mercadológica, econômica e industrial, envolvendo, portanto, toda a empresa.

4.1.3. Administrativo Financeiro

O gestor financeiro de uma organização deve realizar: análise dos índices financeiros e compara-los com outras organizações que apresentem alguma similaridade; análise do sistema de planejamento, controle financeiro, do sistema de registro e análise contábil da organização.

As estratégias de finanças dizem respeito à aquisição e alocação de capital à administração de capital de giro e dividendos. Sendo que estas devem ter elementos de longo e curto prazo. Alguns itens característicos são: a manutenção de registros, os cálculos de necessidades financeiras, o gerenciamento de dívidas e o relacionamento com os credores.

Há uma dificuldade de comunicação, clássica, entre os homens da área financeira com os das outras áreas e com os da direção geral. É, também, muito difícil diferenciar uma opinião “intuitiva” de uma afirmação baseada na análise de fatos e dados reais e precisos.

Assim, se alguém da área financeira diz que a empresa está com “insuficiência de capital de giro”, o gerente de vendas poderá achar que essa seja uma “opinião” dada apenas para limitar sua capacidade de ação. Se alguém da área financeira apresentar um demonstrativo numérico contendo dados sobre: o capital de giro necessário para cada volume de vendas, capital de giro que a empresa disponha, evolução de certos índices, da empresa, nos últimos anos, e coroar isso com a comparação desses índice com os de outras empresas, o gerente de vendas achará que foi muito bem informado da situação real da empresa (que ele muitas vezes desconhece).

A análise financeira comum consiste em estabelecer índices financeiros tirados dos balanços das empresas e compará-los com índices:

1. Da própria empresa
 - a. Estabelecidos para o ano e
 - b. Verificados nos anos anteriores;
2. De outras empresas (do mesmo tipo: pequena, média, comercial, estatal etc., ou do mesmo ramo).

Além da análise financeira comum, pode-se analisar o próprio sistema de controle financeiro e contábil, descrever suas funções e avaliar as decisões contábeis, analisar a organização, administração, orçamentos e previsões, relatórios e demonstrativos da direção e controle de custos e projeções de lucro. Essa análise chama-se de auditoria de sistemas ou de processo.

Todas as avaliações devem ser feitas para toda a empresa (às vezes, para departamentos específicos), devendo acompanhar a sequência em que se desenvolve o processo anual de planejamento, decisão e controle. Ter-se-á, assim, uma avaliação anual da atuação e das decisões da direção da empresa e, também, um conjunto de informações que será utilizado para as decisões sobre planos e orçamentos dos anos seguintes.

4.1.4. Marketing

O *Marketing* deve ter análise enfocada na interação da organização com o mercado e análise do funcionamento da área, isto é, no desempenho da estrutura do pessoal que tenham capacidade de efetuar as implementações da estratégia de *marketing* da organização.

As estratégias de *marketing* ajustam produtos e serviços às necessidades do consumidor, decidem onde e quando vender e promover produtos e estabelecer preços. A abordagem depende: (1) se a empresa está atendendo a consumidores já existentes ou tentando atrair novos e (2) se o produto é novo ou já está estabelecido.

A penetração de mercado é a tentativa de expandir o controle da organização sobre um mercado onde ela já tenha um produto ou serviço. O desenvolvimento de mercado introduz um produto, ou serviço, já existente, para novos consumidores. Já o desenvolvimento de produto faz o contrário: cria um produto, ou serviço, novo para clientes existentes – por exemplo, quando uma empresa especializada em comida congelada expande sua linha de produtos. A diversidade de *marketing* envolve, ao mesmo tempo, novo produto e novos consumidores.

A análise de *marketing* pode ser dividida em duas: a análise do que a empresa faz, enfocada em sua interação com o mercado, que seria a análise do *marketing* propriamente dito, e a análise do funcionamento da área, ou função de *marketing* da empresa, ou seja, do desempenho da estrutura de pessoal que se desincumbe das tarefas decorrentes da implementação da estratégia de *marketing* da empresa.

A primeira análise é semelhante à sua utilização para determinar a estratégia da empresa e demanda, conhecer o mercado e a concorrência e saber o que fazer para se equipar, obtendo sucesso nas circunstâncias existentes. O conhecimento virá através de avaliação ambiental e competitiva, que é uma zona de interface entre o exterior e o interior da empresa.

Equipar-se para executar ações que levem ao sucesso também faz parte da estratégia de *marketing* e significa:

- a. Conhecer os recursos necessários;
- b. Determinar a disponibilidade desses recursos no interior da empresa;
- c. Se não forem disponíveis no interior, verificar a existência, deles, no exterior da empresa e, se for o caso, verificar a acessibilidade, pela empresa, e qual a possibilidade de serem obtidos em prazo adequado.

Todos os itens citados são parte da atuação de outros setores da empresa e de sua direção geral. O *marketing* tem inúmeras áreas de superposição e “interface” com outras funções da empresa. Talvez, por isso, a estratégia de *marketing* é, muitas vezes, difícil de distinguir da estratégia global da empresa.

4.1.5. Pesquisa e Desenvolvimento

A área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) possui dois componentes básicos: P&D de produtos/serviços e P&D de processos. O primeiro refere-se aos esforços que levam a melhorias ou inovações nos resultados da empresa. O segundo tem como objetivo reduzir os custos de operações e, também, torná-las mais eficientes. Quanto mais dinâmico o ambiente do setor, mais importantes tornam-se os esforços de P&D nas duas áreas citadas.

As organizações com departamento de P&D eficazes estão, em essência, reduzindo seus custos e tornando-se mais competitivas. P&D de produtos/serviços engloba a competitividade de mercado e P&D de processos engloba a competitividade nos custos.

P&D são realizados, nas organizações, para garantirem que produtos, serviços e métodos de produção não fiquem obsoletos. Podendo-se realizar: pesquisas básicas, para aumentar seu conhecimento técnico; pesquisa aplicada, para criar uma aplicação comercial ou pesquisa de desenvolvimento, para elaborar um novo ou melhorado produto/processo.

4.1.6. Análise das vantagens competitivas

Na análise da vantagem competitiva, sugere-se que a empresa realize o plano estratégico de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível, identificando o nível de conhecimento que se possua de cada um deles. Quanto menor o nível de

conhecimento, maior o risco diante das estratégias desse concorrente e vice-versa, quanto maior o nível de conhecimento, menor o risco estratégico.

Todavia, essa análise pressupõe otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com base na análise, projeções e simulações desses dados e informações, é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes, levando ao estabelecimento da vantagem competitiva da empresa e, também, da vantagem competitiva de cada um dos concorrentes.

Vantagem competitiva é a identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde àquele algo mais que faz os clientes comprarem os produtos e serviços de determinada empresa, em detrimento de outras (OLIVEIRA, 2011). Contudo, se uma empresa tiver a intenção de ser eficaz no mercado, deverá ter significativa vantagem competitiva.

O cenário da empresa, segundo Oliveira (2011), pode propiciar vantagem competitiva quando, entre outros aspectos, apresentar:

- Alta tecnologia, que possibilite redução de custos, simplicidade do processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços;
- Alta liquidez financeira;
- Baixo grau de endividamento;
- Alto nível de capacitação da equipe profissional;
- Adequado sistema de informações gerenciais;
- Boa imagem dos produtos e serviços;
- Boa relação com o mercado;
- Adequada situação da capacidade instalada;
- Alto poder de entrada nos segmentos de mercado e
- Agilidade e flexibilidade interna.

Naturalmente, a lista não é completa, nem poderia ser, pois a vantagem competitiva é muito circunstancial e depende de empresa para empresa, bem como muda no tempo. O importante é estar ciente de que a vantagem competitiva é, sempre, identificada pela empresa em comparação aos seus concorrentes.

4.2. Ambiente Externo

A segunda fase, Ambiente Externo, aborda as oportunidades e ameaças do ambiente. Para o desenvolvimento desta fase foram utilizados, como base, os modelos de Porter, Mckinsey, análise SWOT, Bethlem (2011) e Almeida (1997; 2003). As principais variáveis, que devem ser analisadas nesta fase, são: Variáveis Políticas; Variáveis Econômicas; Variáveis Tecnológicas; Variáveis Demográficas; Variáveis Sociais; Cinco Forças de Porter e, por fim, Análise da Atratividade do Setor em Relação as Variáveis.

AMBIENTE EXTERNO (Oportunidades e Ameaças)
Variáveis Políticas
Variáveis Econômicas
Variáveis Tecnológicas
Variáveis Demográficas
Variáveis Sociais
Cinco Forças de Porter
Análise da Atratividade do setor em relação as variáveis

Figura 12 – Fase 2: Ambiente Externo – oportunidades e ameaças
Fonte: Elaborada pela autora

4.2.1. Variáveis Políticas

O ambiente externo é fortemente afetado por mudanças no ambiente político-legal, onde este é influenciado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que limitam várias organizações e indivíduos, podendo gerar novas oportunidades de negócios.

As diretrizes rígidas de um país podem influenciar a forma de operar os fatores econômicos e a organização do trabalho humano e, conseqüentemente o funcionamento dos negócios e empresas do país.

Diante disso, a instabilidade política pode apresentar-se como influência negativa para os negócios, pois pode representar estagnação dos mercados, não havendo nenhum tipo de comercialização.

4.2.2. Variáveis Econômicas:

As orientações e as circunstâncias econômicas gerais são avaliadores para o sucesso de uma organização. Salários, preços por fornecedores e competidores e as políticas fiscais do governo atingem tanto os custos de produção dos produtos e serviços quanto as condições de mercado sob as quais eles são ofertados, sendo, cada uma dessas, uma variável econômica.

Indicadores econômicos comuns medem renda nacional, produto nacional, poupança, investimentos, preços, salários, produtividade, emprego, atividades governamentais e transações internacionais. Todos esses fatores variam com o tempo, e os administradores devotam boa parte do tempo e dos recursos, de suas organizações, na elaboração de previsões para a economia e para as mudanças. Como hoje em dia a mudança econômica é a regra, mais do que a exceção, essa tarefa tornou-se mais complicada.

Deve ser analisado o poder de compra, em uma economia, o que depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Assim, é importante estar atento às principais tendências na renda e nos padrões de consumo.

A poupança, o endividamento e a disponibilidade de crédito dos consumidores são indicadores que contribuem para seus gastos. Dessa forma, é importante estar atento a mudanças em rendas, custo de vida, taxas de juros, poupanças e padrões de empréstimos, pois esses indicadores podem ter um alto impacto nos negócios, especialmente em empresas cujos produtos são susceptíveis à renda e ao preço.

As condições econômicas de um país são muito importantes para as empresas cuja operação visa a obtenção de lucro. As condições do mercado, o número e o volume de compras dos compradores, os preços dos insumos, os impostos, as despesas legais e fiscais são, todos, influenciados pelas condições econômicas.

A particularidade da economia de diversificar constantemente, no tempo, torna o exercício de observar os fatos econômicos, decifrá-los rapidamente e finalizar sua tendência mais provável, indispensável para a direção de qualquer negócio.

4.2.3. Variáveis Tecnológicas

É uma das forças que mais afeta a vida das pessoas. A taxa de crescimento da economia é influenciada pela quantidade de novas tecnologias desenvolvidas. Infelizmente, as

descobertas tecnológicas não surgem uniformemente, ao longo do tempo; no período entre uma grande inovação e outra a economia pode estagnar. Neste período, inovações menos importantes preenchem as lacunas, envolvendo menos riscos, podendo, inclusive direcionar à geração de pequenos aperfeiçoamentos, mas não de grandes invenções revolucionárias.

Devem-se acompanhar as seguintes tendências em tecnologia: a aceleração do ritmo das mudanças tecnológicas, as oportunidades para a inovação, as variações dos orçamentos de P&D e a regulamentação mais rigorosa.

As variáveis tecnológicas incluem novas melhorias em produtos, processos e materiais. O nível da tecnologia, em uma sociedade ou numa indústria, estabelece, em grande parte, quais produtos e serviços serão desenvolvidos, qual equipamento será usado e como serão gerenciadas as operações.

A relação entre o pesquisador e a empresa também mudou. Há, cada vez mais, estimulada pelos sucessos japoneses, uma preocupação da pesquisa para o aperfeiçoamento de produtos existentes e desenvolvimento de novas variedades de produtos e de novas aplicações para os produtos existentes, em que pesquisadores e pessoal de *marketing* cada vez se aproximam mais.

A pesquisa básica tem o patrocínio de entidades do mercado, que doam ou contratam grandes importâncias com os laboratórios de pesquisa independentes, universitários ou governamentais.

A prospecção tecnológica é uma área em crescimento, em que a utilização de firmas especializadas e consultores é cada vez mais aconselhável às empresas que não têm escala para poderem arcar com um departamento próprio de pesquisa e desenvolvimento.

A importância de informação, sobre desenvolvimento tecnológico, é crucial para as empresas trabalharem em mercados onde os produtos e processos são passíveis de alterações, decorrentes de mudanças tecnológicas.

O *benchmarking* é uma técnica útil, mas poderá trazer as informações tarde demais. O ideal é obter as informações e manter-se sempre muito bem informado, sobre os seus próprios produtos e processos, e em condições de se “reengenheirar” com rapidez. A empresa permeável a mudanças e constituída de “pessoal criativo” terá maior capacidade de sobrevivência.

4.2.4. Variáveis Demográficas

É a força macroambiental onde está inserida a população. Vários são os aspectos de interesse, como: o tamanho e a taxa de crescimento da população de diferentes cidades, regiões e países; a classificação das faixas etárias e sua formação étnica; os níveis de instrução e os padrões domiciliares.

Atualmente a composição populacional de 7 bilhões de pessoas tem importantes implicações para os negócios. Crescimento populacional não significa crescimentos de mercados, apenas se considerar que esses mercados tenham poder de compra insuficiente. As organizações que examinam, cuidadosamente, seus mercados, podem, no entanto, descobrir importantes oportunidades.

As populações variam em sua composição etária. Dessa forma, pode ser subdividida em seis grupos: pré-escolares; criança em idade escolar; adolescentes; adultos jovens, de 25 a 40 anos; adultos de meia-idade, de 40 a 65 anos e adultos idosos, com idade superior a 65 anos. Após análise da população, determina-se o público alvo pela faixa etária com maior número de indivíduos na região a ser explorada.

Os países também variam em sua composição étnica e racial. Cada grupo tem desejos e hábitos de compra específicos. Assim, o ramo de negócio deve dirigir seus produtos e promoções para um determinado grupo, ou mais de um.

A população de qualquer sociedade pode ser dividida em cinco níveis de instrução: analfabetos, pessoas com segundo grau incompleto, com segundo grau completo, com diploma universitário e com especialização.

As mudanças demográficas são importantes para os administradores, pois elas afetam o tamanho da oferta de mão-de-obra. Nos últimos anos, por exemplo, o número relativamente pequeno de adolescentes forçou as lanchonetes, e outros tradicionais empregadores de adolescentes, a se voltarem para as donas de casa e aposentados, para preencherem suas vagas de expediente parcial. Ao mesmo tempo, o aumento na idade média da população significa que os administradores poderão enfrentar uma escassez de trabalhadores capacitados, no futuro, quando os *baby-boomers* começarem a se aposentar (BETHLEM, 2011).

Em segundo lugar, as mudanças na composição da população criam questões sociais que afetam os administradores. Hoje em dia, por exemplo, muitos empregados encontram-se na “geração sanduíche” – presos entre as exigências de cuidar dos filhos e a

necessidade de ajudar os pais idosos. Em resultado disso, grandes corporações, como a IBM, Johnson & Johnson e Mobil Corporation estabeleceram programas especiais para ajudarem seus empregados a cuidarem dos mais velhos. Em terceiro lugar, a demografia molda os mercados para muitos produtos, como indicado pela influência dos *baby-boomers* (BETHLEM, 2011).

4.2.5. Variáveis Sociais

Essa variável é estudada com base em estudos de antropologia social, psicologia social e sociologia, todas áreas emergentes em que os conhecimentos crescem em grande velocidade e as controvérsias se multiplicam.

As empresas multinacionais, quase sem exceção, abandonaram o etnocentrismo do passado e procuram ajustar produtos, técnicas de *marketing*, de gerência e comunicação social à cultura dos países em que operam. As ideologias e crenças podem representar barreiras intransponíveis a negócios e técnicas. Em casos extremos, é impossível instalar frigoríficos de carnes (que implica um matadouro) em regiões como na Índia, em que o povo não admite matar vacas ou outros animais, ou em países árabes, se pensar em abater suínos, animal impuro para eles. Agências de publicidade terão dificuldades no Irã, ou outro país, em que o fundamentalismo islâmico não permite imagens do mundo real.

As relações de subordinação, coordenação e colaboração, que constituem o arcabouço do trabalho de gerência, variam também com a cultura, tornando o *management* predominantemente específico para uma cultura (BETHLEM, 2011).

A demografia, ou seja, o crescimento e a composição da população, sobretudo sua distribuição por faixas etárias, é muito importante para a economia e os mercados. Há mudanças demográficas decorrentes de guerras (o baby boom americano, a estagnação e envelhecimento da população alemã), de mudanças econômicas (as famílias menores, decorrentes das dificuldades de um só membro sustentar a família), de saúde pública (menos mortalidade infantil, maior expectativa de vida, maior número de idosos) que vão impactar a oferta de mão de obra, no volume e na qualidade, e o estilo de vida que vai atuar sobre os padrões de consumo, poupança e investimento.

O crescimento do número de aposentados traz uma carga econômica que poderá tornar-se comprometedor da política de investimentos de um país.

A demografia da região, onde se localiza um determinado negócio, pode ser diferente da nacional, em função de migrações internas, programas federais de incentivo econômico e outras razões.

4.2.6. Cinco Forças de Porter

Para competir num determinado segmento estratégico ou industrial, necessita-se utilizar a estratégia com base no conhecimento da estrutura do setor de atividade em que compete e na perfeita identificação dos clientes alvo (PORTER, 2009).

O ponto relativo à rivalidade entre os concorrentes consiste na análise interna, às oportunidades e ameaças, que são intrínsecas. No poder de negociação dos fornecedores e dos clientes, pretende-se proceder a uma análise externa, relacionada com o setor, que, conjugada com a análise do ponto anterior, explica o sistema de valor atualmente existente na atividade. Nos itens seguintes, pretende-se realizar a análise externa, não relacionada, atualmente, com o setor, e que, conjugada com o primeiro ponto, evidencia as ameaças e oportunidades futuras do setor. O posicionamento do negócio, ou seja, a maneira como o consumidor observa o produto, em relação à concorrência, em termos de qualidade e preço, pode levar a empresa a concorrer com base na sensibilidade ao preço ou, em situação contrária, na existência de preços mais altos, através da diferenciação.

A rivalidade é resultante de um contexto em que os concorrentes procuram agir diretamente sobre os clientes, através de medidas agressivas de captação, a curto prazo, desses clientes.

Em geral, a rivalidade entre os concorrentes diretos é mais elevada quando: o número de concorrentes é elevado e o seu poder é semelhante; o crescimento da indústria é baixo, pois os custos que a compõe são elevados; o índice de inovação dos produtos é considerado muito baixo, tratando-se de estratégias, objetivos e culturas heterogêneas e tradições de mercado não colusivas.

A importância do fornecedor, em qualquer organização, aparece mais claramente quando: trabalha-se com um número reduzido de fornecedores; quando não há equilíbrio entre oferta e procura e quando envolvem elevados custos na transferência ou substituição de fornecedores.

Um elevado poder de barganha, dos fornecedores, constitui-se em um importante fator de estrangulamento à rentabilidade da indústria, sendo um parâmetro restritivo da sua atratividade, tornando-se indispensável estudar os fatores que o determinam.

Tão importante quanto o poder relativo dos fornecedores, observa-se também elevado poder dos clientes.

O poder de barganha dos clientes não depende apenas de causas objetivas, como as compras feitas em grandes volumes, as diferentes alternativas de mercado e a sensibilidade ao preço, havendo a necessidade de considerar a variância de vontade de compra, não justificando a troca ou a não compra de seu produto ou serviço.

As organizações podem apresentar possibilidades de escolhas, aos seus clientes, através de ações de *marketing*, com o objetivo de selecionar clientes menos poderosos, conseqüentemente, menos sensíveis ao preço. Portanto, uma via de segmentação criteriosa da clientela preservando objetivos de autonomia a longo prazo.

A ameaça de novos entrantes é, provavelmente, o ponto mais crítico, refletindo a natureza dos fatores competitivos fundamentais do negócio, assumindo, essencialmente, barreiras à entrada de novos concorrentes. Engloba, desde fatores ligados a custos, fatores de valor superior, diferenciação dos produtos, requisitos de capital e o acesso a canais de distribuição.

A existência de novos concorrentes, na manufatura, gera efeito imediato, diminuindo a procura disponível para os concorrentes e, conseqüentemente, o aumento do nível da competitividade.

A inovação tecnológica pode ser o fator decisivo do novo concorrente, para agir sobre a nova indústria, pois um novo processo tecnológico, quer de produção quer de comercialização, pode tornar obsoletas as barreiras de entrada criadas e inverter as condições determinantes de retaliação.

A disponibilidade de produtos substitutos é considerada dentro do horizonte temporal do projeto de investimentos. Esses produtos devem ser considerados sob o ponto de vista do cliente, importando-se com os aspectos relacionados com a inovação do produto. Sendo assim, uma maior pressão de substitutos acarreta a diminuição da atratividade da indústria.

Os fatores de maior ou menor pressão de substitutos dependem da realidade da indústria inovadora e do comportamento habitual do consumidor.

O vigor de cada uma das Cinco Forças competitivas é uma função da estrutura da indústria, ou ramo de negócio, e de suas características técnicas e econômicas. Seus elementos importantes são apresentados em um *Checklist* (BETHLEM, 2011, p. 221). A análise dos elementos listados no *Checklist*, de forma global para o ramo de negócios, permitirá que se estabeleça a atratividade do negócio e feita do ponto de vista da empresa permitirá julgar a posição competitiva, desta, no ramo do negócio.

4.2.7. Análise da atratividade do setor em relação às variáveis

O Modelo de Porter permite uma análise bem justificada do funcionamento do mercado e da competição, em um dado ramo de negócio ou indústria. A aplicação do Modelo, alocando na posição de competidores, melhorará o conhecimento de estratégias e objetivos.

Se determinado produto satisfizer uma necessidade importante dos consumidores, ele terá mercado. Se não existirem produtos competidores de substituição, nesse mercado, o produto poderá manter sua posição, mesmo com preço alto e qualidade medíocre. Somente se houver competidores disputando esse mercado, a relação preço/qualidade, do produto, tornar-se-á importante. Até a oferta potencial atingir o valor da demanda potencial, a importância do preço e da qualidade pode ser pequena, porque o público comprará todo o produzido, mesmo de qualidade abaixo da que deseja, e mesmo a preços um pouco mais altos do que gostaria. Quando a oferta potencial igualar a demanda potencial, a competição começará a ser sentida.

Em alguns casos, o produtor detentor de uma tecnologia superior poderá ser mantido fora do mercado, por falta de recursos financeiros. Os competidores em desvantagem podem pressionar o mercado financeiro. A falta de recursos financeiros vai impedir que o detentor da tecnologia se equipe para entrar no mercado na dimensão adequada. Neste caso, poderão optar por continuar tentando obter recursos financeiros, para oferecer ao mercado o produto da nova tecnologia, ou poderá vender sua tecnologia para alguém já instalado no mercado. Esse comprador pode iniciar a utilização imediata da tecnologia ou, se for o detentor da tecnologia ultrapassada, preferir mantê-la na prateleira, para uso futuro até a completa “ordenação” dos investimentos feitos na tecnologia agora obsoleta, ou até a completa depreciação dos ativos utilizados por ela.

Esta última estratégia traz um risco considerável. Poderão aparecer no mercado antes que o comprador utilize a nova tecnologia, uma variante melhor da tecnologia.

Existe, também, a possibilidade de um fabricante, financeiramente poderoso, bancar o desenvolvimento do processo ou do produto (nos EUA, o forte ramo do venture capital tem feito isto em vários casos. Exemplo: Apple Computer).

O fabricante inovador pode estar no estrangeiro e ser mantido à distância por barreiras tarifárias. Se contar com grande vantagem de custo, talvez possa passar sobre as barreiras. De qualquer forma, essas barreiras não resistem muito tempo, porque há retaliações dos países atingidos por elas, com consequentes prejuízos para os exportadores do país que as estabeleceram. Os países atingidos vão criar barreiras iguais, o que pode levar exportadores do país iniciador da prática a lutar contra essas barreiras e, finalmente, levar seu país a abrir mão das barreiras.

Quando a competição se instala, inicia-se a procura constante e externa da qualidade melhor e do custo menor. O benefício, para o consumidor, é indiscutível e indubitável. O crescimento constante da produtividade, da eliminação de desperdícios, reduzindo a necessidade de energia e matérias-primas, para um mesmo nível de produção, é bom para a conservação de recursos e para a economia.

Tendo analisado e avaliado o ramo de negócio da indústria em que a empresa opera, tem-se uma ideia das condições competitivas e de como se apresenta a competição englobada.

É conveniente que esmiucemos mais nossa análise, dividindo ou segmentando o mercado em áreas em que se esteja a competir, examinando um ou vários competidores individualmente.

Para os competidores é importante que se saiba:

1. Quantos são?
2. Quantos são em cada divisão que se faça por tipo e por características, como tamanho (receita, vendas), crescimento, lucro, localização etc.?
3. O orçamento global, nos ramos de vendas, publicidade, pesquisa de mercado, promoção.
4. Quais as práticas de estabelecimento de preços?
5. Qual o número de vendedores no mercado – como são selecionados, treinados, supervisionados – e qual o índice de rotação?
6. Como são remunerados os vendedores – salários, comissões, prêmios – e qual sua performance, moral, reputação?
7. Qual a validade das vendas feitas no mercado?

8. Quais são as linhas de produtos com os quais ter-se-á que competir? Tipos, participação no mercado, preços, qualidade, tendências.

Desse conjunto de competidores, escolher-se-á alguns para a análise pormenorizada.

Essa análise e avaliação terá dois objetivos: dimensionar o esforço que se terá que fazer, para garantir ou aumentar a participação no mercado; obter dados e informação para que se possa fazer no *benchmarking*.

4.3. Análise de Cenários

A terceira fase, Análise de Cenários, apresenta nove etapas. Para o desenvolvimento desta fase foi utilizado, como base, o Modelo de Schwartz (2000, p. 199-204), para definição das nove etapas, conforme descrição apresentada:

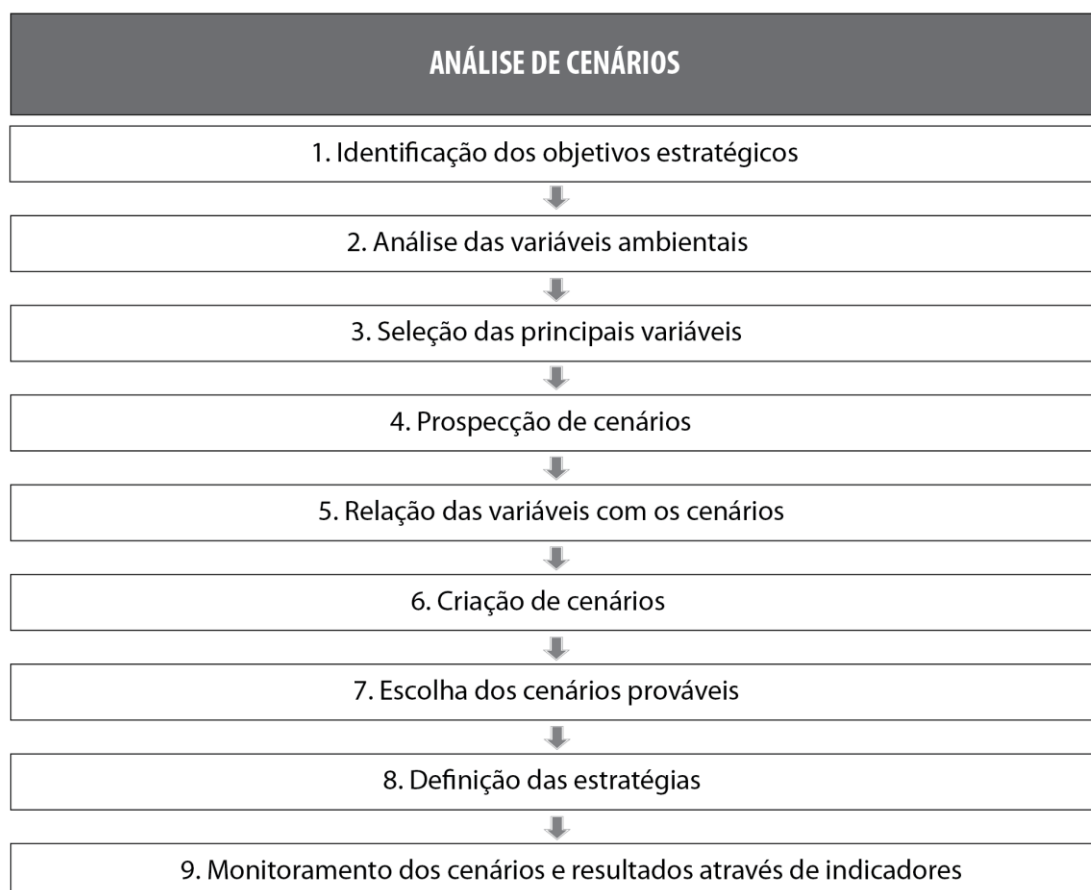


Figura 13 – Fase 3: Análise de Cenários

Fonte: Elaborada pela autora

4.3.1. Identificação dos objetivos estratégicos

Para desenvolver cenários, deve-se começar por assunto ou decisão específicos, utilizando os modelos de decisões dos administradores que decidem sobre o assunto. Cenários que começam com base nas diferenças em macroeconomia – exemplo: crescimento rápido contra crescimento lento – podem não destacar os pontos que façam diferença para uma organização em particular.

Como pode-se ter certeza que as diferenças, que distingam seus cenários, realmente farão uma diferença para seus negócios ou sua vida? A melhor maneira é começar com decisões importantes, que precisam ser tomadas, e com as ideias da direção da empresa.

Dever-se-á construir a sede principal que já está na prancheta?

Dever-se-á lançar uma nova direção para a área de P&D?

Dever-se-á comprar uma nova indústria?

Deve-se mudar de profissão?

4.3.2. Análise das variáveis ambientais

Se identificar os objetivos estratégicos é a primeira etapa, então a listagem das principais variáveis ambientais, que influenciam o sucesso ou o fracasso daquela decisão, é a segunda etapa – fatos sobre os clientes, fornecedores, concorrentes etc. O que os responsáveis pelas decisões precisarão saber quando tiverem que escolher as variáveis ambientais? O que será percebido como sucesso ou fracasso nessa análise?

Após as variáveis principais serem listadas, é necessário listar as tendências do ambiente macro, que influenciam as variáveis principais identificados. Além de uma lista das tendências do ambiente macro, como forças sociais, econômicas, políticas, ambientais e tecnológicas, outra rota para os aspectos relevantes do ambiente macro é a pergunta: Quais são as forças motrizes por trás das forças microambientais? Algumas dessas forças são pré-determinadas (por exemplo, demografia) e algumas são altamente incertas (por exemplo, a opinião pública). É muito útil saber o que é inevitável e necessário e o que é imprevisível e, ainda, uma questão de escolha.

Esta é a etapa de pesquisa mais intensa do processo. Para definir, adequadamente, as forças motrizes, a pesquisa, geralmente, é necessária. A pesquisa pode cobrir mercados, novas tecnologias, fatores políticos, forças econômicas etc. O planejador de cenários está

pesquisando as tendências principais e a tendência se acaba. As últimas são as mais difíceis de descobrir; a novidade é difícil de antecipar.

4.3.3. Seleção das principais variáveis

Ordenar os variáveis-chave e forças motrizes, tendo por base dois critérios: o grau de importância para o sucesso da questão ou decisão central do primeiro passo, e 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 incertas, procurando-se descobrir os elementos pré-determinados, pois eles são os mesmos em todos os cenários.

4.3.4. Prospecção dos cenários

Os resultados da hierarquização são os eixos, por intermédio dos quais os cenários vão se diferenciar. O passo mais importante é a determinação desses eixos. O objetivo é terminar somente com alguns cenários, cujas diferenças são importantes para os tomadores de decisão. O processo para priorizar a lógica e ficar com poucas variáveis não é simples e nem mecânico. Identificados os eixos fundamentais das incertezas cruciais, é útil apresentá-los como um espectro (ao longo de um eixo), ou uma matriz (com dois eixos), ou um volume (com três eixos), nos quais diferentes cenários possam ser identificados e seus detalhes preenchidos. A lógica de um dado cenário será caracterizada pela sua posição na matriz formada pelas forças motrizes mais significativas.

SCHWARTZ (2000:117-137) apresenta alguns enredos, ou lógicas, para serem utilizados nos cenários. Os três primeiros aparecem, constantemente, nos tempos modernos, devendo ser considerados em qualquer conjunto de cenários. Esses enredos são: vencedores e perdedores; desafio e resposta e evolução. Outros enredos devem ser acrescentados, tais como: Revolução; Ciclo; Possibilidade Infinita; Cavaleiro Solitário e Minha Geração. Os enredos raramente são considerados individualmente pelos projetistas de cenários, que levam em conta as formas pelas quais os diferentes enredos poderão lidar com as mesmas forças.

O desafio está em identificar o enredo que melhor capture a dinâmica da situação e comunique a questão mais eficientemente.

4.3.5. Relação das variáveis com os cenários

Nessa etapa, volta-se à lista das variáveis-chave e tendências identificadas anteriormente. Cada um deve receber alguma atenção em cada cenário. O cenário deve revelar as ligações e implicações mútuas desses fatores e tendências, o que deve ser feito de forma narrativa, de maneira que os participantes possam entender.

Embora as variáveis mais importantes determinem a lógica que distingue os cenários, o detalhamento dos esboços de cenários pode ser realizado voltando-se à lista de fatores e tendências principais.

Cada fator e tendência principal deve receber atenção em cada cenário. Às vezes, logo se vê que lado de uma incerteza deve ser localizado em qual cenário, às vezes não. Se dois cenários diferenciam-se em políticas protecionistas e não protecionistas, então, provavelmente, faz sentido colocar uma taxa de inflação mais alta em um cenário protecionista e uma taxa de inflação baixa no não protecionista. São justamente essas ligações e implicações mútuas que os cenários devem revelar.

Em seguida, teça as peças, juntas, na forma de uma narrativa. Como caminha o mundo daqui para lá? Que acontecimento podem ser necessários para tornar o objetivo final do cenário plausível?

4.3.6. Criação dos Cenários

A criação dos cenários é o ápice de um processo que deve envolver todos os executivos-chave da organização que, normalmente, participam do Planejamento Estratégico. Isso porque, além dos benefícios de novas ideias, as informações e visões sobre o futuro de um processo participativo pode proporcionar, na sua finalidade principal, o aumento do interesse e aceitação dos cenários mais importantes para o processo de Planejamento Estratégico das organizações (OLIVEIRA, 2011, p. 188).

Os cenários devem ser construídos de acordo com um conjunto de princípios para que possam ser concebidos como seus instrumentos privilegiados. Assim:

- Devem ser construídos, pelo menos, dois cenários, para que reflitam o mínimo de incerteza;
- Os cenários devem ser plausíveis, o que significa que devem surgir de modo lógico do passado e do presente;

- Os cenários devem ser internamente consistentes, o que significa que os acontecimentos, no interior de cada cenário, devem ser construídos segundo linhas de raciocínio corretas;
- Os cenários devem ser relevantes para as preocupações do utilizador, permitindo gerar idéias úteis, compreensivas e inovadoras e fornecerem meios adequados de teste de futuros planos, estratégias ou orientações das organizações;
- Os cenários devem produzir uma visão nova e original dos temas e questões selecionadas;
- Os cenários devem ser transparentes, facilitando a apreensão da sua lógica.

São muito interessantes as “condições adicionais na criação de cenários” apresentadas por Schwartz (BETHLEM, 2011).

“Algumas regrinhas foram estabelecidas após longos anos e muita experiência com o desenvolvimento de cenários em muitas empresas e situações:

1. Cuidado para não terminar o trabalho com três cenários, embora na prática nós geralmente façamos isso. As pessoas não familiarizadas com cenários ou seu uso serão tentadas a identificar um dos três como o do meio ou mais provável, e o tratará como uma previsão de objetivo único, de modo que todas as vantagens da metodologia de múltiplos cenários se perde. Porém, evite também cenários demais. Quando se está trabalhando com mais de quatro cenários, eles começam a se misturar e perder suas diferenças significativas como ferramenta de decisão.
2. De uma maneira geral, evite atribuir probabilidades a diferentes cenários, pela tentação que existe de se considerar seriamente apenas cenários com maior probabilidade. Pode fazer sentido desenvolver um par de cenários igualmente prováveis, e um par de alto potencial de impacto, porém de probabilidade relativamente baixa – coringas. Em nenhum caso faz sentido comparar a probabilidade de um evento em um cenário com a probabilidade de outro evento em outro cenário, porque os dois eventos deverão ocorrer em ambientes radicalmente diferentes, e a atribuição de probabilidades depende de pressupostos muito diferentes sobre o futuro.
3. Preste muita atenção ao dar um nome a seus cenários. Os nomes devem conseguir passar sucintamente a lógica do cenário. Se os nomes são vivos e de fácil memória, os cenários terão maior chance de se impor no processo de tomada de decisão e de implementação de decisão por toda a empresa. No caso de Shell, o cenário poderoso, sobreviveu mais de uma década como uma ferramenta útil, mesmo depois que o mundo mudou.”

O item 4 de Schwartz é especialmente útil porque trata de algo pouco abordado na literatura, que é a escolha dos participantes na elaboração dos cenários alternativos.

4. “A seleção da equipe que vai desenvolver o cenário deve ser guiada por três principais considerações. Primeiro, é essencial o apoio e a participação dos níveis superiores da administração. As pessoas que tomarão e implementarão as decisões devem estar envolvidas na criação dessas ferramentas para a tomada de decisões. Segundo, uma ampla gama de funções e divisões da empresa deve estar representada na equipe de desenvolvimento do cenário. Terceiro, procure pessoas criativas, com a mente aberta, que consigam trabalhar bem em equipe.
5. Você consegue afirmar que tem bons cenários quando eles são tanto plausíveis quanto surpreendentes; quando têm o poder de quebrar velhos estereótipos; e quando os promotores assumem sua propriedade e os colocam para funcionar. A produção de cenários deve ser algo intensamente participativo, ou então fracassa.”

O dirigente ou empresário que se propuser a criar cenários alternativos, para sua organização, deve consultar os roteiros apresentados e/ou escolher um deles ou desenvolver inicialmente o seu próprio roteiro. Uma vez escolhido ou estabelecido, o roteiro deve ser seguido integralmente.

Uma vez estabelecidos os cenários, eles devem passar a construir a descrição do meio ambiente que a empresa usará em suas decisões.

4.3.7. Escolha dos cenários prováveis

Após a fase anterior, de Criar os Cenários, é necessário escolher os cenários prováveis.

A empresa projeta a sua estratégia em torno do (s) cenário (s) que considerar mais provável, realizando a adaptação requerida face aos recursos e à posição inicial da empresa; o risco, neste método, é a ocorrência de outros cenários, e não o considerado mais provável, tornando a estratégia inadequada e, de difícil mudança no meio do processo.

O executivo deve considerar que, à medida que o ambiente fica mais turbulento, os cenários tornam-se mais importantes para o processo decisório estratégico (OLIVEIRA, 2011).

4.3.8. Definição das estratégias

Definir as estratégias da empresa face as possíveis evoluções na estrutura das organizações materializadas nos cenários escolhidos.

A empresa escolhe uma estratégia que produza resultados satisfatórios em todos os cenários, ou pelo menos em cenários que julgue terem uma probabilidade apreciável de ocorrência.

4.3.9. Monitoramento dos cenários e resultados através de indicadores

Nesta fase, seleciona-se alguns indicadores ou sinais de aviso para monitorar ao longo do tempo, desde que os diferentes cenários estejam definidos e suas implicações para a questão central estejam determinadas. Se os indicadores selecionados forem escolhidos com

cuidado e imaginação, a organização conquistará vantagem sobre os competidores, sabendo o que o futuro lhe reserva e como este futuro poderá afetar as estratégias e as decisões.

Se os cenários forem construídos de acordo com os passos anteriores, então serão capazes de traduzir movimentos, de alguns indicadores-chave, para um conjunto de implicações específicas da organização. A coerência lógica, que for embutida nos cenários, irá permitir que as implicações lógicas de indicadores sejam extraídas dos cenários.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo, são apresentadas as principais conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

5.1. CONCLUSÕES

Este trabalho foi realizado com o objetivo de desenvolver um Processo de Avaliação dos Aspectos Internos, do Ambiente Externo e Elaboração de Cenários como Base para a Definição das Estratégias. Para alcançá-lo, foi necessário, num primeiro momento, realizar a revisão bibliográfica sobre o assunto, e, posteriormente, a avaliação propriamente dita.

O primeiro objetivo específico: ‘descrever e analisar os principais modelos de Planejamento Estratégico’, foi alcançado quando da descrição da fundamentação teórica, como descrito no ‘Capítulo 2’.

O segundo e terceiro objetivos foram alcançados ao serem descritos e analisados os principais modelos de análise do ambiente, avaliando os aspectos internos e o ambiente externo e as diferentes formas de desenvolver a análise de cenários, conforme apresentado no ‘Capítulo 2’.

O quarto e fundamental objetivo, de desenvolver um processo de avaliação dos aspectos internos, do ambiente externo e elaboração de cenários como base para a definição das estratégias, foi alcançado a partir do estudo e análises de modelos existentes na literatura e com base no referencial, demonstrado no ‘Capítulo 4’.

Um problema de relevância, existente na análise ambiental está na avaliação do ambiente externo das organizações, pois este é influenciado pelo fluxo de tempo. Enquanto a coleta de dados e análise estão sendo realizadas, o ambiente poderá ou não se modificar. Assim, quando se começa a processar as observações, visando obter conclusões, já se estará trabalhando com informações que poderão ou não estar desatualizadas, pois qualquer descrição de um fato ou fenômeno social observado é diferente de acordo com o momento de ocorrência.

Em relação à análise dos aspectos internos, muitos são os recursos que devem ser analisados, pois aqueles devem abranger o todo da organização. Dessa forma, também

concentra-se muito tempo nesta análise, pois necessita ser detalhada, para que se possa verificar os pontos fracos e fortes e, assim, utilizá-los como vantagem competitiva e melhorar o que está em desvantagem. Uma vez realizada esta análise não há necessidade de constante repetição da mesma, pelo fato de esta não apresentar mudanças freqüentes.

O tratamento adequado dos pontos fortes e fracos da organização, bem como as oportunidades e ameaças ambientais, proporciona, ao gestor, uma fotografia geral da empresa e seu ambiente, possibilitando-lhe estabelecer onde a empresa deverá chegar e como essa nova posição será alcançada.

A dificuldade da análise de cenários está na identificação das variáveis, pois sua amplitude pode variar de local a mundial. Podendo construir cenários do ambiente nacional, do país onde a empresa opera, e do ambiente mundial, se o mercado da empresa for influenciado pela conjuntura internacional.

Com o intuito de facilitar a análise ambiental e elaboração de cenários foi desenvolvido um processo de avaliação que apresenta plenas condições de analisar os aspectos internos, o ambiente externo e elaborar cenários, servindo como base para as definições estratégicas através de suas três fases:

- Aspectos Internos: Recursos Humanos; Produção; Financeiro; *Marketing*; Pesquisa e Desenvolvimento e Comparação com os concorrentes e verificar se há vantagem competitiva;
- Ambiente Externo: Variáveis Políticas; Variáveis Econômicas; Variáveis Tecnológicas; Variáveis Demográficas; Variáveis Sociais; Cinco Forças de Porter e Análise da atratividade do setor em relação as variáveis.
- Análise de Cenários: 1) Identificação dos objetivos estratégicos; 2) Análise das variáveis ambientais; 3) Seleção das principais variáveis; 4) Prospecção de cenários; 5) Relação das variáveis com os cenários; 6) Criação dos cenários; 7) Escolha dos cenários prováveis; 8) Definição das estratégias e 9) Monitoramento dos cenários e dos resultados através de indicadores.

É importante salientar que este processo, para que todo seu potencial seja aproveitado, deve ser contínuo e interativo, de forma que as informações estejam disponíveis quando necessário.

O processo de avaliação proposto define as áreas e variáveis relevantes para a análise ambiental e elaboração de cenários, auxiliando os gestores na definição das estratégias organizacionais. Dessa forma, será possível ter um conhecimento global da organização, do ambiente em que está inserido e, com a análise de cenários, prever o futuro, proporcionando base sólida para definir as questões estratégicas.

Considera-se, assim, que foram respondidas as questões que deram origem à problemática e objetivos deste estudo.

5.2. RECOMENDAÇÕES

Tendo em vista que o assunto não se esgota, devido às constantes atualizações científicas e diversas perspectivas, sugere-se o aprofundamento da temática.

Sugere-se alinhar o processo de avaliação proposto com um modelo de avaliação ou diagnóstico.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Martinho I. R. Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento estratégico que tenha lógica, e não seja apenas um agrupamento de informações? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 21., 1997, Rio das Pedras, RJ. **Anais...** Rio das Pedras, 1997. 1 CD.

_____. **Manual de Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de Excel**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ALVES, V.T. **Sistemas de Produção apoiando o desenvolvimento sustentável foco na produção**. Monografia, Itajaí, 2009.

AMORIN, Maria Cristina Sanches. Planejamento, incerteza e o uso da técnica de cenários. **Organização & Sociedade**. V. 4, n. 9 – maio/agosto p. 93-101, 1997.

ANDER-EGG, E. **Introducción a lãs técnicas de investigación social: para trabajadores sociales**. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANDRADE, M. M. **Como preparar trabalhos para cursos de pós-graduação**. São Paulo: Atlas, 2002.

ANSOFF, H. Igor **Corporate Strategy**, Nova York: Inc. Copyright em 1977, tradução: Antonio Zoratto Sanvicente, editora McGraw do Brasil, 1965.

_____. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

_____. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____; MCDONNEL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. **Organizational Learning II: a theory, of action perspective**. USA: Addison-Wesley, 1978.

AUGUSTIN, E. S. **Planejamento pessoal como base e ligação para o planejamento estratégico organizacional**. 2008. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção-PPGP) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria-RS.

AULICINO, Antônio L.. **Identificação de problemas potenciais na construção de cenários e na formulação de estratégias em uma organização: proposição de um método um estudo de caso**. Dissertação de Mestrado. São Paulo; USP, 2002.

AZEVEDO, Marilena C. de; COSTA, Helder G.; **Métodos para Avaliação da Postura Estratégica, Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v.08, nº 02, abril/junho 2001.

BARROS, Aidil J. P.; LEHFELD, Neide A. S. **Projeto de pesquisa: Propostas metodológicas**. Petrópolis: Vozes, 1990.

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

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processo e Administração Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

BONTEMPO, M.T. **Análise comparativa dos métodos de construção de cenários estratégicos no planejamento ambiental**. Dissertação de mestrado. São Paulo; FEAUSP, 2000.

BOROUGH, Mark A.; THOMAS, Charles W.. "Alternative scenarios for the defense industry after 1995". *Planning Review*, may/jun, 1992 p. 24-29.

BOSHOFF, Hentie. Testing plans against alternative futures. **Long Range Planning**, v. 22, n. 1, p. 69-75, Oct. 1989.

BRYSON, John M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. San Francisco: Jossey Bass, 325 p. 1995.

BRONDANI, G. **O Planejamento Estratégico nas organizações**, 1999. Disponível em: <<http://www.cgu.gov.br/sfc/ideias/ideias/planeja.htm>> Acesso em 12 mai. 2011.

CAMATTI, Tassiera Baldissera. **A gestão estratégica para as construtoras de habitação de interesse social: um estudo aplicado de mapeamento estratégico**. Dissertação de Mestrado. Caxias do Sul; UCS, 2008.

CERTO, Samuel C. e PETER, J. Paul. **Administração estratégica**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

CHILD, J. Organizations, structures, environment, and performance. The role of strategic choice. **Sociology**. n.6, 1972 p.2-22.

CODA, ROBERTO. **Pesquisa de clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos**. In: BERGAMINI, C. W; CODA; R.(organizadores). *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*. São Paulo: Atlas, 1997.

COLLINS, D.; GHEMAWAT P. Análise setorial: compreendendo a estrutura e a dinâmica do setor. In: FAHEY L.; RANDALL R. M. **MBA curso prático: estratégia**. 6. Ed. Campus: Rio de Janeiro, 2001.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Traduzido por Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COTTERMAN, J. D. e WILBER, J. S. **Strategic Planning For Dumies**. (2000). Disponível em: <<http://www.altmanweil.com/about/articles/article.cfm?ArticleID=142>> Acesso em 27 de julho de 2011.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In:____. (Org.). **Gestão de competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

ESTRADA, R. J. S. **A Eficiência e a Eficácia da Gestão Estratégica: do Planejamento Estratégico à Mudança Organizacional**. 2006. 132 f. Tese (Pós-Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

_____; ALMEIDA, M. I. R. **A eficiência e a eficácia da Gestão Estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional**. In: *Revista de Ciências da Administração*. Florianópolis, v. 9, n. 19, p. 147-178, set/dez, 2007.

FACHIN, O. **Fundamentos de Metodologia**. 4ª ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

- FAHEY L.; RANDALL R. M. **MBA curso prático: estratégia**. 2. Ed. Campus: Rio de Janeiro, 2001.
- FISCHMANN, A.A.; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FURLAN, Walter. **Análise do Ambiente Organizacional aplicada aos projetos estratégicos de exportação de empresas brasileiras de software e serviços correlatos**. Dissertação de Mestrado. São Paulo; USP, 2003.
- GEORGANTZAS, Nicolas C. e ACAR, Willian. **Scenario-Driven Planning: Learning to Manage Strategic Uncertaing**. Nestport, lonnectiart: Quorum Books, 1995.
- GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário de negócios**. Porto Alegre, Bookman, 2000.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GODET, Michel. La. “The Art of Scenarios and Strategic Planning: Tools”, Paris – Futuribles Internacional, INTERNET, décembre, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – FGV.**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar/abr., 1995.
- GÜNTER, H. Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: Esta é a questão? **Psicologia Teoria e Pesquisa**. Brasília, v. 22, n. 2, p.201 – 210. Mai/Ago 2006.
- HAMEL G.; PRAHALAD C. K. Strategic intent. **Harvard Business Review**. May-june, 1989, p. 63-76.
- HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HUSS, Willian R. e HONTON, Edward J. Scenario Planning – What style should you Use? **Long Range Planning**. Vol. 20, n. 4, p. 21-29, 1987.
- JONG A.; ZALM G. **Scanning the future**. The Hague: Central Planning Bureau. Sdu Publishers, 1992.
- KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual**. São Paulo: EPU/Edusp, 1979.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing: a edição do novo milênio**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KURTILLA, Mikko et al. Utilizing analytic hierarchy process (AHP) in SWOT analysis: a hybrid method and its application to a forest-certification case. **Forest Policy and Economics**, v. 1, p. 41-52, 2000.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos da metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- LÁRIOS, Adriana. **Estudo e construção de cenários para a telefonia móvel celular no contexto brasileiro**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre; UFRGS, 2003.

LEAVY, Sebastián. **Análise Prospectiva dos Agronegócios no município de Pergamino, Buenos Aires, Argentina**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre; UFRGS, 2007.

LEMOS, DENISE MARIA ROCHA; MARTINS, PRISCILLA DE OLIVEIRA. **Avaliação de clima organizacional e a análise da relação entre a variável comportamento da chefia das demais variáveis de clima: um estudo de caso em uma instituição financeira capixaba**. XXXI Encontro da Anpad. Rio de Janeiro, Setembro, 2007.

LOBATO, D. M.; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas**. 7 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LUZ, RICARDO. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MASON, David H. Scenario-based planning: decision modelo for the learning organization. **Planning Review**, vol. 22, mar/apr, 1994, p. 6-11.

_____. “Scenario planning: mapping the paths to the desired future”. In Liam Fahey e Robert M. Randall (Orgs.), *Learning from the future: competitive foresight scenarios*. New York. John Wiley e Sons, 1998.

MARQUES, Eduardo. *Prospec: Modelo de Geração de Cenários em Planejamento Estratégico*. 1988. Disponível [HTTP://www.bndes.gov.br/siteBNDDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_ideias/livro-11.pdf](http://www.bndes.gov.br/siteBNDDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/livro_ideias/livro-11.pdf). Acesso em 19 de abril de 2011.

MARTINS, G.A. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MEIRELLES, Anthero de Moraes; GOLÇALVES, Carlos Alberto. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS, Márcio Teixeira. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações – como harmonizar a obtenção de resultados entre as pessoas e o meio ambiente**. São Paulo: Saraiva, 2006. gf

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick (Org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.

MILES R. E.; SNOW C. C. **Organizational strategy, structure e process**. New York, McGraw Hill, 1978.

MINAYO MC. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. Rio de Janeiro: Abrasco; 2007.

MINTZBERG, H.; QUINN J. B. **The strategy process: concepts contexts cases 2**. Ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1991.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H.; **Administração**. 2ª Edição, Ed. Saraiva, São Paulo, ISBN: 8502037862, 2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas. 1996.

NARAYAMAN, V. K.; FAHEY L. In: FAHEY, L.; RANDALL R. M. **MBA curso prático: estratégia**. 2 Ed. Campus: Rio de Janeiro, 2001.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição: Estratégia, Operação e Avaliação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. 2 Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. **Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Planejamento estratégico – Conceitos, metodologias e práticas**. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Tratado de Metodologia Científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

_____. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4ª Edição revisada e atualizada, São Paulo: ed. Atlas, ISBN: 8522440840, 2005.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 29ª Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PINA, Vitor M. Dias Castro. **Inteligência através dos negócios**. São Paulo: Atlas, 1994.

PORTER, Michael E. *Industrial Organization and the Evolution of Concepts for Strategic Planning*, em T.H Taylor, ed. Corporate Strategy, Nova York: North-Holland, 1982, p. 184.

_____. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

_____. “Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance”. New York. The Free Press, 1998.

_____. A nova estratégia. In: JÚLIO, Carlos A.; SALIBI NETO, José. (Orgs.). **Estratégia e Planejamento**. 1. ed. São Paulo: Publifolha, 2002.

_____. **Competição**. Tradução Afonso Celso da Cunha Serra. Edição Revista e Ampliada. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

PREEZ, Gert T. du; PISTORIUS, Carl W. I. Technological threat and opportunity assessment. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 61, p. 215-234, 1999.

RAELE, Ricardo. **A aplicação de um modelo de construção de cenários no setor de etanol: um estudo sobre o etanol de segunda geração**. Dissertação de Mestrado. São Paulo; USP, 2010.

RETTING, Peter. Scenario Planning: a tool for healthcare organizations? **Healthcare Review**, Sept, 2001.

RINGLAND, Gill. **Scenario Planning, Managing for the future**. Ed. Jonh Wiley & Sons, 2006.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

RUDIO, Franz V. **Introdução ao Projeto de Pesquisa Científica**. Petrópolis: Vozes, 2003.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento estratégico**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHOEMAKER, P. J. H. Multiple scenario development: its conceptual and behavioral foundation. **Strategic Management Journal**, V. 14, p. 193-213, 1993.

_____. Scenario planning: a tool for strategic thinking. **Sloan Management Review**. Winter, 1995.

SCHWARTZ, Peter. OLGIVY, James A. Plotting your scenarios. Plotting your scenarios. In: **Learning from the future: Competitive foresight scenarios** [organizadores, Liam Fahey and Robert M. Randall]. Editora Wiley, New York, 1998.

_____. A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2000.

SILVA, Antonio Thiago Benedete da. **Cenários do futuro e capacidades dinâmicas: um estudo no setor de etanol**. Dissertação de Mestrado. São Paulo; USP, 2010.

SWRINGA, J.; WIERDSMA, A. **La organización que aprende**. Wilmington: Addison-Wesley, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas S.A., 2000.

THOMPSON JUNIOR, A. A.; STRICKLAND, A. J. III. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNOCELLI, Denizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 1997.

VÍCTORA, C. G. et al. **Pesquisa qualitativa em saúde: uma introdução ao tema**. Porto Alegre: Tomo Editorial, 2000.

WACK, Pierre. Cenários: águas desconhecidas à frente. In: MONTGOMERY, Cynthia; PORTER, Michael (org.) **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WEICK, K. Enactment process in organizations. In: STAW B. M.; SALANCIK, G. (eds). **News directions in organizational behavior**. Chicago: St Clair Press, 1977.

WILSON, Ian. Mental Maps of the Future: An Intuitive Logics Approach to scenarios. In Lian Fahey & Robert M. Randall (Orgs.). **Learning from the future: competitive foresight scenarios**, p. 81-108. New York: John Wiley & Sons, Inc., 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2011.