

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JULIO CÉSAR NIEHUES CÍRICO

PROSPECTANDO MERCADOS

Cenários futuros para as exportações da Empresa JR-Adamver (Mormaii Eyewear)

FLORIANÓPOLIS

2006

JULIO CÉSAR NIEHUES CÍRICO

PROSPECTANDO MERCADOS
Cenários futuros para as exportações da Empresa JR-Adamver (Mormaii Eyewear)

Trabalho de conclusão de estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em gestão estratégica.


Professor orientador: Gilberto Oliveira Moritz, Dr.

FLORIANÓPOLIS, 2006.

Júlio César Niehues Círico


PROSPECTANDO MERCADOS
Cenários futuros para as exportações da empresa JR-Adamver (Mormaii Eyewear)

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 15 de fevereiro de 2007.



Prof. Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Coordenador de Estágios


Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Professor Gilberto Oliveira Moritz, Dr.
Orientador



Professor Rudimar Antunes da Rocha, Dr.
Membro



Professor João Nilo Linhares, Mestre.
Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me concedido disciplina o suficiente para persistir no meu objetivo.

Minha namorada Daniela, sem Deus no céu e ela na terra esse trabalho nunca teria sido realizado, ela quem acreditou mais na minha pessoa do que eu e sempre me apoiou em todos os momentos incondicionalmente.

Aos meus pais por terem me dado suporte por todos os anos, independentemente da distância eu sei que vocês sempre estiveram comigo.

Aos professores, mestres e doutores do corpo docente dessa excepcional universidade do curso de Ciências da Administração.

Agradeço em especial ao meu querido orientador Professor Doutor Gilberto Oliveira Moritz, sem o seu conhecimento me guiando durante a trajetória acadêmica esse trabalho não seria possível.

A empresa JR-Adamver Mormaii Eyewear pelo suporte organizacional relacionado ao meu desenvolvimento e pela possibilidade de realizar o trabalho na organização.

Aos meus grandes amigos que conheci durante minha vida acadêmica e que seguirão comigo por muitos anos ainda.

Ao meu sogro e minha sogra, Jorge e Clarice, por estarem sempre presentes nos momentos bons e ruins.

A todos que de certa forma me auxiliaram na conclusão dessa importante etapa, pessoal e profissional.

A disciplina é sempre exterior, embora nem sempre aplicada de fora.

As leis do meu temperamento nunca podem constituir uma disciplina minha. Uma disciplina é um princípio regrador da vida e da obra, que a inteligência aceita como verdadeira, e a sensibilidade aceita por boa. Sem a acção sobre tanto sensibilidade como inteligência, não há disciplina: se a inteligência aceita e a sensibilidade não, há um mero diletantismo; se o inverso, há um conflito esterilizante, anarquizador.

Fernando Pessoa

À minha namorada, aos meus pais,
aos professores, mestres e doutores,
aos meus amigos.

RESUMO

CIRICO, Júlio César Niehues. **Prospectando Mercados:** Cenários futuros para as exportações da Empresa JR-Adamver (Mormaii Eyewear). 2006. 86 folhas. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho descreveu cenários prospectivos para as exportações da empresa JR-Adamver para o ano de 2010, utilizando como base conceitual o método de prospecção proposto por Michel Godet. Para tanto, foi realizado um levantamento exploratório e bibliográfico sobre o assunto em questão, o planejamento estratégico através da prospecção de cenários futuros. Na segunda etapa foram realizadas entrevistas em campo com colaboradores e, de forma especial, com os envolvidos no processo de exportação da empresa em questão. Finalmente, foram realizadas as análises das informações obtidas e a elaborados três tipos de cenários, utópico, realista e de crise ou pessimista. Pôde-se observar que a empresa deseja elevar a quantidade de unidades vendidas para o mercado internacional. O alcance desse objetivo pode ser realizado de forma planejada e segura dependendo do tipo de plano estratégico elaborado. Optou-se em utilizar na prática a ferramenta de prospecção de cenários futuros como auxílio à organização a atingir seus objetivos. O planejamento por cenários prospectivos apresentou-se como uma excelente ferramenta de auxílio à tomada de decisão e indispensável para as organizações atuais. A aplicação prática de tal ferramenta depende do conhecimento teórico do gestor e também da sua experiência em seu ramo de negócio. Dessa forma, combinando o conhecimento teórico com a experiência do profissional, essa ferramenta apresenta-se como de fácil utilização e com excelentes resultados. Conforme apresentado no decorrer do trabalho, a ferramenta utilizada possibilitou o alcance de todos objetivos propostos no primeiro capítulo.

Palavras-Chave: planejamento estratégico, cenários prospectivos, futuro.

LISTAS DE TABELAS

Tabela 01: Unidades Importadas, Exportadas e Balança Comercial no Brasil.....	61
Tabela 02: Unidades Exportadas e representatividade da JR nas exportações do Brasil.....	62
Tabela 03: Distribuição das vendas no Brasil em porcentagem por região.....	62
Tabela 04: Segmentação dos mercados de exportação e quantidades absorvidas.....	62
Tabela 05: Resultado da sessão de <i>brainstorming</i> para identificar variáveis e atores.....	65
Tabela 06: Lista final de principais Atores e Variáveis.....	69
Tabela 07: Segmentação do Cenário Utópico.....	74
Tabela 08: Segmentação do Cenário Realista.....	75
Tabela 09: Segmentação do Cenário de Crise.....	79

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Problema de pesquisa.....	11
1.2 Objetivos	12
1.2.1 Objetivo geral.....	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
1.3 Justificativa.....	13
1.4 Estrutura do Trabalho.....	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 Cenários Prospectivos.....	17
2.2 Origens e Conceitos.....	18
2.3 Características, Enfoques e Tipologias.....	21
2.4 Métodos de Análise de Cenários.....	26
2.5 Métodos de Elaboração de Cenários Prospectivos.....	30
2.6 Gestão por Cenários nas Organizações.....	42
3 METODOLOGIA.....	45
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	45
3.2 Tipo de pesquisa.....	46
3.3 Tipos de coleta de dados.....	48
3.4 Análise dos dados.....	49
3.5 Limitações da pesquisa.....	51
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR CENÁRIOS PROSPECTIVOS.....	53
4.1 Caracterização e Histórico da Empresa.....	54

4.1.1 A Estrutura da Empresa.....	58
4.2 Delimitação do sistema e do ambiente.....	62
4.3 Análise estrutural do sistema, do ambiente e retrospectiva.....	64
4.4 Seleção das condicionantes do futuro.....	69
4.5 Geração de cenários alternativos.....	72
4.5.1 Cenário Utópico.....	72
4.5.2 Cenário Realista.....	74
4.5.3 Cenário Pessimista ou de Crise.....	77
4.6 Testes de consistência, ajustes e disseminação.....	79
4.7 Opções estratégicas e planos de monitoração estratégica.....	80
5 CONSIDERAÇÕES.....	83
BIBLIOGRAFIA.....	85

1 INTRODUÇÃO

A palavra prospecção tem sua origem no latim, *prospectare* (PRIBERAM, 2007). *Prospectare* era a forma de designar pessoas que pesquisavam por ouro. O seu trabalho consistia em levantar informações e procurar características comuns às áreas de extração, fatores que apontassem a presença de tal minério no solo ou pelo menos apresentasse indícios da sua possível presença. Após encontrados indícios da presença de ouro no solo, eram então iniciadas as escavações para extração do minério. Tudo consistia na busca por uma nova fonte onde se obtivessem novos recursos naturais.

Na administração estratégica a capacidade de prospecção de cenários é uma habilidade muito importante para gestores, sendo que, dessa forma, eles podem tomar decisões mais seguras com relação ao futuro, embasado em evidências do presente e passado. Assim como os mineradores utilizavam as informações presentes e fatos do passado para prever a existência ou não de minério na terra, os administradores utilizam-se da mesma percepção estratégica para prever ou elaborar o futuro, percorrendo caminhos menos turbulentos para alcançar seus objetivos.

Para Marcial e Grumbach (2002) a falta de visualização do futuro das organizações faz com que os gestores tomem decisões erradas que irão refletir em insucessos futuros e com poucas chances de reversão. Entretanto, a dificuldade encontrada pelos executivos para prever o futuro é muito maior do que as pesquisas comparativas necessárias feitas pelos mineradores. As evidências que eram utilizadas como indícios da presença do minério eram acima de tudo um conjunto de características físicas encontradas na terra, enquanto que o ambiente empresarial é recheado de variáveis imprevisíveis. Podemos, dentre estas, citar como exemplo, o fator econômico, o fator ambiental, o fator social e governamental, os quais sofrem constantes alterações.

O que hoje pode ser favorável para uma empresa, amanhã pode não ser mais, ou pior, pode ser prejudicial para a sua existência. Como então saber o que pode ser bom para a empresa *daqui a três ou cinco anos quando temos um ambiente altamente inconstante?* As questões são muito mais complexas e precisam ser analisadas com muito mais afinco. Por esta razão, a habilidade de prospectar o futuro é uma característica, cada vez mais, requisitada em administradores, nos dias atuais.

A prospecção de cenários futuros visa prover os gestores com opções de possíveis futuros para a organização, dando, dessa forma, uma maior segurança aos executivos na tomada de decisões que comprometem o amanhã das empresas. A previsão também depende muito da experiência que cada profissional possui em sua carreira. As organizações precisam de características e reações mais dinâmicas, ao mesmo nível do sistema no qual está inserida e, para tanto, necessitam ser flexíveis, adaptando-se às novas realidades. No entanto, seguindo o raciocínio de que as resoluções do presente afetam o futuro das organizações, é imprescindível que elas sejam as mais acertadas o possível, caminhando assim em direção ao sucesso.

A técnica de prospectar cenários consiste na elaboração de situações futuras nas quais a organização poderá se encontrar ao optar por uma ou outra possibilidade. E é justamente esse o maior desafio para as organizações, tentar visualizar o futuro e compreendê-lo, para que, de alguma forma, seja possível controlá-lo, ou pelo menos reduzir as incertezas sobre o destino de uma organização. Para Schwartz (2000), os cenários são uma ferramenta para auxiliar a visão de longo prazo em um mundo cheio de incertezas.

Existem dois tipos de organizações no mercado, aquelas que desejam crescer e se desenvolver e aquelas que simplesmente sobrevivem. A diferença mais marcante entre esses dois tipos de empresa é que um grupo planeja e alcança sucesso e o outro sobrevive com base no improviso. O grupo das empresas que improvisam, ainda pode-se subdividir entre aquelas que têm criatividade e aquelas que não têm criatividade, sendo criativas aquelas que sobrevivem realmente e não criativas aquelas que engrossam as estatísticas brasileiras de empreendimentos que encerram suas atividades.

Para o grupo de empresas que realiza um planejamento e busca seus objetivos a partir dele, a técnica de elaboração de cenários é muito importante, pois os abastece com opções de possíveis cenários ou situações futuras que são realmente plausíveis. Conseqüentemente as organizações tornam-se mais preparadas para lidar com as adversidades do futuro e desenvolvem maior competitividade no mundo dos negócios.

A análise de cenários vem sendo, cada vez mais, requisitada no meio empresarial e nesse sentido está se difundindo também em meio as empresas de porte menor. O que era visto anteriormente apenas como medida estratégica para mega empresas, hoje é aplicado em empresas com faturamentos mais baixos, as quais mostram o mesmo desejo de obter sucesso profissional no mercado atual.

Com o intuito de demonstrar em dados concretos esta busca por êxito das organizações no cenário globalizado do mundo atual, a elaboração desse estudo foi desenvolvida junto à empresa JR-Adamver Indústria e Comércio de Produtos Óticos Ltda, responsável pela produção e comercialização dos óculos da marca Mormaii, para o mercado Brasileiro e Internacional. Tal empresa é considerada extremamente importante dentro do grupo bastante amplo que é o da marca Mormaii.

1.1 Problema de Pesquisa

No contexto atual em que se encontra a empresa JR-Adamver, com uma capacidade produtiva maior do que a capacidade de absorção do mercado Brasileiro, mesmo que este esteja ainda em uma condição de evolução, o mercado externo apresenta-se como uma excelente oportunidade. Dentre as marcas concorrentes no ramo de óculos esportivos, como Oakley, Arnette, HB, Nike, Adidas, Rudy Project, Dragon e outras, a Mormaii é quem domina o segmento no mercado Brasileiro. Tal situação é reflexo da força do nome Mormaii somado a um produto de excelente qualidade, inseridos em um mercado onde a marca é conhecida a mais de 20 anos e tem uma condição dominante.

Com a situação consolidada no Brasil, o mercado externo apresenta-se como uma oportunidade muito promissora, pois a Mormaii já é vista em todos os países do mundo onde se praticam esportes aquáticos. Não apenas o surf alavancou a marca, mas também o windsurf, jetsky, bodyboard, wakeboard, sky, kitesurf, mergulho de apinéia e outros, principalmente devido ao seleto grupo de atletas profissionais que levam o nome Mormaii junto em suas conquistas. Dentre os países responsáveis pela popularização mundial dos óculos Mormaii, um curioso exemplo que pode-se citar é Israel, um país pequeno e que tem uma ampla admiração por um atleta Mormaii, Kauli Seadi, que é campeão mundial do circuito 2005 de windsurf, esporte este com grande número de praticantes em Israel nas águas do Mediterrâneo. A história do atleta é muito mais conhecida no exterior do que no próprio Brasil. Nascido em Florianópolis, Seadi iniciou-se na prática esportiva logo cedo aos oito anos de idade e desenvolveu um estilo único de velejar. Em poucos anos no circuito mundial já foi o vencedor de 7 etapas e é considerado pela mídia internacional como o melhor windsurista em ondas. Assim como em Israel, também na Alemanha e outros países do velho continente a marca Mormaii é sempre representada por uma

equipe de atletas extremamente capacitados, tendo vários campeões mundiais em diversos esportes.

A existência de determinadas aberturas que possibilitem ou auxiliem a entrada dos óculos da marca Mormaii nos diversos mercados externos é diretamente proporcional à especificidade de cada um destes mercados os quais devem ser analisados individualmente durante a elaboração de cenários futuros.

Face às informações aqui postas, considerando a capacidade produtiva em excesso da empresa, as especificidades dos mercados e não esquecendo do ambiente empresarial globalizado e em constante mudança, nos deparamos com o problema a ser estudado, o qual é saber como será a situação das exportações da empresa JR-Adamver no final do próximo mandato do recém eleito presidente, previsto para o ano de 2010.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a situação atual do mercado externo para os óculos Mormaii e elaborar cenários prospectivos para o ano de 2010.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar e identificar os mercados com maior potencial de crescimento, através de dados obtidos na própria empresa e em outras instituições de fomento ao comércio exterior;
- b) Prospectar cenários futuros (utópico, realista e de crise) para o ano de 2010 nos mercados externos conforme o potencial de crescimento do mercado;
- c) Sugerir ações que auxiliem o planejamento estratégico a alcançar a situação futura estabelecida;
- d) Desenvolver ferramentas que ajudem no monitoramento do plano estratégico e possibilitem a identificação de desvios de rota para concretizar o alcance dos cenários prospectados.

1.3 Justificativa

A grande aceitação do mercado brasileiro pelos produtos oferecidos pela empresa JR-Adamver fez com que ela crescesse de forma acelerada e não muito planejada, fazendo o possível dentro de suas limitações para conseguir atender a seus clientes. Entretanto, apesar de ser um resultado excelente, a estrutura organizacional ainda está se adaptando às proporções que a empresa tomou efetivamente.

Por mais que as expectativas de retorno do investimento quanto à criação da fábrica própria de óculos fossem otimistas, o resultado alcançado foi muito mais positivo do que era esperado. Em função de um primeiro resultado muito melhor do que o almejado, a empresa seguiu investindo em maquinário para poder assegurar a sua produção, pois havia uma demanda ainda maior no mercado e que poderia ser explorada.

Porém enquanto era capacitada a fábrica e ampliada a produção, a administração da empresa não seguiu no mesmo ritmo e o resultado que se encontra hoje são vícios trazidos da época em que a empresa contava com um quadro de 10 funcionários entre administração e distribuição. No entanto, após ter construído o novo prédio para a administração e distribuição dos produtos, a empresa começou uma nova fase com relação à capacitação dos seus funcionários, investindo em cursos e treinamentos específicos para cada uma das áreas e também auxiliando aqueles que desejam ingressar em uma faculdade arcando com pelo menos 50% do curso escolhido.

Nesse contexto de melhoria e ampliação do quadro administrativo da empresa, é possível perceber que o mesmo tipo de ação que foi tomada no passado com relação a fábrica e sua capacidade de produção está sendo implantada agora na administração da organização. A implementação de ações objetivando uma melhoria no desempenho organizacional converge com a necessidade da empresa de estar preparada para o futuro.

As exportações da empresa estão apenas começando e enquanto o mercado nacional ainda absorve cerca de 85% das vendas da empresa, elas vêm crescendo num ritmo vagaroso, porém com grandes expectativas. Após ter consolidado sua posição no mercado brasileiro, chegou à vez do mercado internacional que é inúmeras vezes maior e proporcionalmente mais arriscado. Existem muitas variáveis a serem consideradas antes de optar por uma ação e definir uma

estratégia para entrar em um mercado desconhecido. Cada um dos mercados existentes possui suas próprias características e em função da análise dessas características é que deve ser tomada a decisão de tentar entrar ou não naquele país.

Um fator que é um grande motivador para a JR-Adamver com relação ao mercado externo é o fato de que a marca é conhecida internacionalmente através dos atletas patrocinados que levam a marca Mormaii para todos os lugares do mundo e em muitas vezes para a posição mais alta do pódio. Dentre os atletas Mormaii podemos citar alguns campeões mundiais em suas respectivas modalidades. Alessandro Lenzi tricampeão mundial de jetski free style, Kauli Seadi campeão mundial de windsurf, Fábio Gouveia campeão mundial de surf, Karoline Meyer campeã mundial e recordista de mergulho de apiníia, Neco Padaratz bi-campeão mundial de surf, Digiácomo Dias bi-campeão mundial de sandboard, dentre outros.

Nesse sentido, existem vários locais do mundo onde a marca já é conhecida e admirada devido aos seus atletas e cada uma dessas particularidades necessita ser explorada para obter o máximo de cada oportunidade.

O mesmo que aconteceu no Brasil pode vir a acontecer também em algum novo mercado se o mesmo for bem explorado e é por isso o planejamento estratégico deve ser muito bem elaborado para que a empresa não esteja despreparada para o futuro. No entanto, considerando que o planejamento elaborado no passado foi muito simples e várias vezes fora da realidade, a técnica de prospecção de cenários futuros se mostra como uma ferramenta imprescindível para que a JR-Adamver possa obter sucesso em suas decisões ao optar por um e outro mercado e iniciar suas ações. Essa ferramenta do planejamento estratégico vem cada vez mais sendo utilizada por gestores do mundo inteiro na tentativa de conseguir enxergar melhor o futuro das organizações e assim direcioná-las da melhor forma na busca de seus objetivos, podendo, então, caminhar por vias menos turbulentas e mais seguras.

1.4 Estrutura do trabalho

Essa pesquisa subdivide-se em cinco capítulos. O primeiro deles apresenta a introdução, problema da pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e justificativa do trabalho. O segundo capítulo refere-se à fundamentação teórica da pesquisa, onde constam os dados secundários e é nesta fase em que são apresentadas as origens e conceitos, as classificações, enfoques e as

tipologias referentes à prospecção de cenários, assim como suas formas de análise e elaboração. Nela também são expostas técnicas de auxílio a prospecção de cenários e incentivo a criatividade.

O terceiro capítulo aborda os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, onde estão descritas as caracterizações da mesma, como o tipo da pesquisa, tipo de coleta de dados, análise dos dados e limitações encontradas ao longo do desenvolvimento da pesquisa.

O quarto capítulo trata da análise da organização e aplicação do método de elaboração de cenários prospectivos proposto por Michel Godet no planejamento estratégico da empresa JR-Adamver Indústria e Comércio de Produtos Óticos Ltda. Nessa etapa são descritos os resultados obtidos na prática da aplicação de cada uma das seis etapas propostas por Michel Godet, assim como informadas as técnicas efetivamente utilizadas para elaboração dos cenários e apresentados três sugestões de futuros para a organização em questão.

Finalmente, no quinto e último capítulo apresentam-se as considerações da pesquisa e recomendações para trabalhos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O ambiente organizacional em constante mudança é o maior estimulante para o desenvolvimento de ferramentas que auxiliem o processo do planejamento estratégico nas empresas. Com a utilização da internet e de outras vias de comunicação instantânea, ações de um lado do mundo podem causar impactos instantâneos em países localizados no outro extremo do globo e vice-versa. A globalização dos meios de comunicação e a facilidade de acesso às mais variadas informações tem gerado reflexos nos ambientes macro e microeconômico das empresas.

Nesse contexto as empresas estão cada vez mais necessitando se tornarem inteligentes para que aprendam não somente com seus próprios erros passados, mas também com os erros dos concorrentes. Segundo Mortiz (2004), o processo estratégico de uma organização pode ser compreendido como o estudo planejado e sistemático da adaptação das organizações ao ambiente externo e interno.

O desenvolvimento das empresas é condicionado ao aprendizado que estão submetidos seus gestores, tanto no campo científico quanto prático. Ambos os campos são interdependentes, pois as teorias científicas não seriam desenvolvidas sem a necessidade prática das mesmas, e a aplicação prática de ferramentas desenvolvidas também pode ser carente do conhecimento teórico, já que este viabiliza a efetiva aplicação das ferramentas.

O planejamento estratégico visa auxiliar as organizações a tomarem decisões com relação aos mais diversos tipos de problemas. Na pesquisa desenvolvida, o pesquisador se propôs a reunir o máximo de conhecimento possível sobre uma ferramenta de planejamento de longo prazo pouco utilizada pelas empresas brasileiras e que é destinada à elaboração de estratégias para o futuro das organizações.

Para tanto, fez-se necessário buscar em literaturas disponíveis o conhecimento imprescindível sobre o assunto em questão para melhor orientar a pesquisa durante a análise prática dos dados coletados. A seguir é apresentada a base conceitual sobre cenários prospectivos partindo desde sua origem e história, descrevendo suas características, tipologias e metodologias disponíveis.

2.1 Cenários Prospectivos

A utilização da ferramenta de prospecção de mercados futuros para uma melhor gestão empresarial está tendo uma grande aceitação pelos gestores no mundo inteiro. Porém é praticamente impossível falar de Cenários Prospectivos sem mencionar a Inteligência Competitiva e as suas ferramentas de obtenção de informações.

A necessidade das empresas por informações está cada vez maior, entretanto de nada servem as informações se as mesmas não forem aproveitadas da maneira correta. Nesse sentido é que a Inteligência Competitiva está se apresentando mais como uma necessidade para as organizações do que uma opção. Conforme já foi contextualizado, o ambiente em que estão inseridas as empresas atualmente sofre mudanças cada vez mais velozes. Essas informações precisam ser absorvidas pelas empresas o mais breve possível para que possam ser tomadas medidas com o intuito de manter a organização competitiva no mercado.

A Inteligência Competitiva é uma ferramenta de busca e análise de informações, entretanto essa ferramenta acaba se prendendo mais na análise do passado e do presente, não incluindo o futuro. No entanto, a boa utilização das informações passadas e presentes obtidas pela utilização da Inteligência Competitiva pode fornecer ao gestor uma excelente base de dados para que o mesmo possa ter maiores indicações do futuro. Marcial (1999) comenta que os Cenários Prospectivos é uma das ferramentas mais indicadas para a elaboração de estratégias acerca do futuro das organizações e afirma que as utilizações em conjunto das ferramentas da Inteligência Competitiva são uma constante, como por exemplo, as técnicas de monitoração do ambiente organizacional, as redes de informações e outras técnicas que auxiliam nos resultados.

De acordo com Moritz (2004), existe uma aceitação geral entre os pesquisadores que estudam o planejamento estratégico sobre o que diz respeito a utilização conjugada da Inteligência Competitiva e Cenários Prospectivos, pois assim é possível tomar decisões mais embasadas e adequadas às novas incertezas futuras. A definição de estratégias torna-se difícil para as empresas que não utilizem as ferramentas adequadas para a elaboração do seu planejamento acerca do futuro, uma vez que os métodos baseados em tendências não são mais compatíveis com o atual contexto.

Grumbach (1997) afirma que a inclusão de governos e empresas na globalização é dependente da capacidade de visualizar o futuro e realizar uma gestão eficiente para evitar surpresas desagradáveis, entretanto, tudo faz-se possível com o uso da Inteligência Competitiva conjugada às Técnicas de Prospecção de Cenário.

Segundo Porter (1992), as organizações devem criar cenários diversos como forma de enfrentar as conseqüências das incertezas e para tanto ele menciona a criação de redes de informações que, de uma forma ou de outra, nos direciona a lembrar das ferramentas de inteligência competitiva. Logo, pode-se afirmar que o estudo de cenários prospectivos é de certa forma dependente da Inteligência Competitiva para que seus resultados sejam os mais positivos possíveis, atrelando o sucesso do futuro às informações passadas e presentes providas pelas ferramentas de inteligência.

2.2 Origem e Conceitos

A busca do homem acerca de informações sobre o futuro que pudessem lhe favorecer de alguma forma, data do início da história da humanidade. A Bíblia possui várias passagens abordando a preocupação com o futuro. Moritz (2004) comenta que na Grécia Antiga, no Egito e em todos lugares onde o homem esteve presente existem evidências de que de uma forma ou de outra todos procuravam fazer algum tipo de previsão do futuro, seja para colheitas, guerras, decisões imperiais, amores, saúde e outros motivos.

Por isso é possível afirmar que cenários são previsões de histórias sobre como o mundo pode estar amanhã, idéias que nos auxiliam a reconhecer as mudanças do ambiente e nos adaptarmos da melhor forma possível ao que está por vir, comenta Schwartz (2000). O termo cenário tem sua origem do grego “*cenario*”, que é o roteiro de uma peça teatral. O conceito conserva suas características desde os velhos tempos, atores, cenas e cenários.

Entretanto, o início efetivo da utilização de cenários futuros foi no campo militar, assim como outras ferramentas do planejamento estratégico. Schwartz (2000) atribui à Força Aérea dos EUA o pioneirismo com a técnica de cenários, uma vez que tentaram imaginar o que seu oponente iria fazer e então preparavam estratégias alternativas. Schwartz (2000) ainda afirma que

a Força Aérea norte americana reuniu um grupo de pesquisadores de todas as áreas e ramos de atividade do ser humano, na coordenação da equipe no sentido de estudarem e elaborarem rumos a serem seguidos com relação ao futuro, estava Herman Kahn como principal líder de pesquisa.

Logo após a experiência militar, Kahn tornou-se amplamente conhecido na América como sendo o mestre em tratando-se do futuro e tornou-se então pesquisador e consultor da Rand Corporation (maior centro de estudos prospectivos do mundo) na Califórnia. Ele obteve notável reconhecimento na América entre os anos de 50 a 70, mas começou a utilizar-se do termo “cenários” em seu vocabulário apenas após o ano de 1967, quando lançou seu livro *The Year 2000*. Posteriormente a Kahn houveram outros pesquisadores que propuseram suas perspectivas sobre a prospecção.

Rattner (1973) foi um dos pioneiros no Brasil no estudo da futurologia, em seu artigo *Considerações sobre tendências da futurologia contemporânea*, transcreve a evolução sobre o tema de Cenários no ambiente organizacional, assim como expõe a perspectiva de diferentes pesquisadores sobre o tema. Dentre eles podemos citar Robert Junk, Galtung, Waskow e Van Steenbergem. Todos pesquisadores que tiveram grande participação no contexto evolucionar das técnicas de cenários.

No entanto, os diversos modelos desenvolvidos para deliberação na elaboração do futuro e que tiveram a base “racional”, as ciências, infelizmente não alcançaram muito êxito. Os sistemas propostos para melhor atender as necessidades da sociedade partiam do controle do sistema econômico.

O planejamento do futuro não dependia apenas dos fatores físicos e econômicos, mas também sociais e políticos, proporcionais à contribuição da população para o desenvolvimento do seu futuro. Dificilmente eram abordadas todas as variáveis que estavam em interação e que podiam determinar a direção para qual o sistema se voltaria.

Michel Godet apud Marcial & Grumbach (2002) foi o marco referencial da escola francesa de cenários. Para Godet, o estudo e prospecção de cenários devem ser feitos de maneira simples para que seja possível uma fácil implementação, permitindo assim o alcance dos resultados de forma mais breve.

No início dos anos setenta, o tema de prospecção de cenários atinge novas dimensões com o trabalho do também francês Pierre Wack que trabalhava na área de planejamento da Shell e

visualizou a necessidade da utilização de melhores ferramentas para o planejamento a longo prazo. Wack juntamente com seu grupo de pesquisadores, identificou indícios de mudança no preço do petróleo e decidiu dedicar-se a compreender quais fatores poderiam ter maior ou menor impacto sobre a empresa. Acabou desenvolvendo a arte de planejar por cenários que mais tarde foi denominada “Planejamento de Cenários”.

Após o sucesso internacional da Shell com o pioneirismo da utilização da técnica de cenários, tal ferramenta obteve reconhecimento e então começou se difundir entre o meio empresarial. Buarque (2003) afirma que o desenvolvimento de estudos no meio acadêmico Brasileiro teve início em 1976 com a publicação do *Manual de Técnicas de Previsão* produzido pelo IUPERJ – Instituto Universitário de Pesquisa do Rio de Janeiro. Posteriormente, destaca-se a obra de Henrique Rattner, 1979, professor da Universidade Getúlio Vargas, *Estudos do Futuro – introdução a antecipação tecnológica e social*. E em 1989 o livro de Hélio Jaguaribe, *Brasil 2000*. Não podemos esquecer dos autores já citados aqui ou que ainda serão citados por suas contribuições, Marcial, Grumbach, Buarque, Rattner, e outros.

Num mundo onde estamos cercados de incertezas sobre o nosso futuro empresarial, a técnica de Cenários nos auxilia muito a enxergar e analisar situações a longo prazo e a eliminar as opções de futuros que são indesejáveis para as organizações e assim poder optar pela situação mais adequada a cada necessidade. Popcorn (2002) afirma que o desenvolvimento de múltiplos cenários possíveis provê às organizações melhores condições para enfrentarem o futuro criando fundamentos firmes para possíveis estratégias.

A técnica de Cenários vem ganhando cada vez mais credibilidade, tornando-se proporcionalmente importante dentre as ferramentas do planejamento estratégico que auxiliam a tomada de decisão nas organizações. Isso está acontecendo, pois dessa forma as decisões apresentam maior qualidade, maior segurança e também se apresentam mais criativas.

Schwartz (2000) afirma que o planejamento de cenários implica em escolher hoje, dentre diversas opções, com total compreensão dos possíveis resultados futuros. Dessa forma o tomador de decisão estará muito mais confiante em sua opção, pois estará podendo deliberar pela situação que lhe for mais conveniente. Cabe a ele ou ao seu grupo de gestão optar por determinado tipo de cenário, o que fica muito mais simples quando se consegue visualizar as ações e conseqüências destas ações no âmbito de desenvolvimento da empresa.

2.3 Características, Enfoques e Tipologia

Moritz (2004) afirma que ao analisar o planejamento de cenários e o contexto onde ele está sendo feito, é necessário identificar suas características, enfoques e tipologias assim como identificar de que forma estas são afetadas devido a interação com esse contexto. Schwartz apud Marcial (1999) afirma que os cenários são uma ferramenta para nos ajudar a fazer previsões onde existem inúmeras incertezas, auxiliando a percepção por diversos futuros onde as decisões possam ser cumpridas.

Segundo Schwartz (2000) existem oito etapas no processo de elaboração de cenários: identificação da questão principal; identificação dos fatores-chave (microambiente); identificação das forças motrizes (macroambiente) classificadas em elementos predeterminados e incertezas críticas; ranking das incertezas críticas; definição das lógicas dos cenários; seleção dos indicadores e sinalizadores principais; análise das implicações e opções.

De qualquer forma, o processo padrão da técnica de Cenários consiste em visualizar os objetivos e realizá-los no futuro, porém antes é necessário analisar tal futuro e nisto, o processo de decisão é considerado o mais delicado, pois é preciso antecipar-se para poder modificar, aproveitar ou induzir situações a favor da empresa. A não realização de nenhum tipo de análise é compreendida como a aceitação de que o futuro não mudará e que em tantos anos a situação do ambiente externo a empresa será exatamente igual. Porém os fatos falam por si só e não é difícil verificar que tal pensamento está completamente equivocado.

Como o ser humano não tem a capacidade de ver o futuro para poder tomar decisões com risco zero, é necessário idealizar e explorar diversas configurações futuras considerando as variáveis mais importantes e as inter-relações tecidas entre elas. Tal modelo permite simular situações hipotéticas futuras sobre o comportamento das variáveis e das suas inter-relações.

Ao estudar o futuro, Moritz (2004) afirma que iremos nos deparar com três principais dificuldades, a primeira é a incerteza que deverá ser estruturada; a segunda é a complexidade que precisa ser reduzida e a terceira é a organicidade que necessita ser respeitada.

Outra qualidade distintiva fundamental do método de Cenários é a sistemática procura por discontinuidades que possam ocorrer no futuro e o papel dos atores econômicos e políticos. O

futuro não depende exclusivamente dos fatos passados e presentes, mas também do papel dos atores mais ativos no ambiente e pode-se afirmar que seu principal papel é o de mudar a realidade à medida que tentam concretizar projetos do futuro.

Os estudos clássicos acerca do que ainda está por vir basearam-se principalmente na atribuição ao futuro de uma estrutura do passado através de projeções de tendências. Esses métodos projetam continuidade de um ciclo onde a dinâmica e a complexidade do ambiente está gerando uma ruptura e logo uma conseqüente descontinuidade. O método de cenários auxilia a não cair em tal armadilha, no entanto, eles não prevêm o futuro ou projetam tendências. Os cenários tentam encontrar nas descontinuidades do futuro oportunidades ou ameaças que possam auxiliar ou prejudicar o projeto dos atores.

O exercício de imaginar as alterações que poderão ocorrer no meio ambiente e as reações dos elementos humanos envolvidos na tomada de decisão fazem com que o gestor aumente sua capacidade de lidar com alternativas diferentes que possam surgir, pois de certa forma já foram analisados os efeitos e desvios que poderão, eventualmente, ocorrer. A partir dessas características e mentalidade, surgiram as expressões “prospectiva” e “futurologia”, que são diferenciadas da seguinte forma, a primeira como discussão de futuros alternativos e a segunda como previsão de muitos futuros. Para alguns autores a análise de cenários é considerada uma técnica de futurologia.

No entanto, os cenários idealizados através desses estudos não são uma previsão, propriamente dita, do que está para acontecer, mas sim um exercício sobre as hipóteses geradas com o objetivo de preparação para enfrentar os desvios do padrão observado até o momento e decidir as melhores ações a serem tomadas.

A prospecção de um cenário por completo, para Marcial & Grumbach (2002), é geralmente composta de sete componentes principais citados abaixo:

1. **Título** – é a referência do cenário, deve condensar a essência da história escrita dando a idéia da lógica dos cenários;
2. **Filosofia** – resume o movimento ou direção fundamental do sistema considerado, é a idéia-força do cenário;
3. **Variáveis** – representam aspectos ou elementos do contexto considerado, relacionados com o objetivo do cenário;

4. **Atores** – são indivíduos, grupos, gestores, organizações, associações ou governos que influenciam ou são influenciados de forma significativa no contexto do cenário considerado;
5. **Cena** – é uma representação da situação considerada em um determinado momento e que demonstra como estão vinculados os atores e as variáveis naquele momento;
6. **Trajectoria** – é o percurso seguido pelo sistema dentro do tempo em questão, considerando desde a cena inicial até a cena final;
7. **Cenários finais** – conclusão do trabalho, ligando o conjunto da obra aos cenários visualizados ou pretendidos.

Existem, além das características citadas acima, outros importantes fatores dos cenários que não podem ser esquecidos, como a visão plural do futuro, ênfase no aspecto qualitativo e capacidade de ruptura com modelos mentais existentes.

Quanto à perspectiva da técnica, Schwartz (2000), Porto et alii (2001) e Marcial & Grumbach (2002), citam os enfoques de probabilidade nos cenários, os quais podem ser classificados como:

- *Projetivo*, de uma única visão para o futuro da organização;
- *Extrapolativo*, previsões sobre o futuro baseadas nas tendências do passado e presente; e,
- *Prospectivo*, múltiplas visões do futuro da organização.

Os modelos de caráter *projetivo* são melhores aplicados em ambientes com pouca turbulência e que não haja rompimento entre o passado e futuro, ou seja, para curtos espaços de tempo. Já a abordagem *extrapolativa*, de acordo com Porto et alii (2001), foi baseada até os anos 70 em previsões cíclicas que se revelavam precisas e com uma razoável margem de acerto. Entretanto, com a evolução das relações socioeconômicas e políticas, quando estas começaram a passar por importantes discontinuidades e transformações, as projeções extrapolativas começaram a apresentar um nível cada vez menor de acertos e uma conseqüente diminuição da utilização dessa abordagem.

Os modelos de enfoque *prospectivo*, que como já mencionado anteriormente, tem como principal característica não projetar tendências, procuram captar rupturas e discontinuidades para

poder adaptar-se da melhor forma aos ambientes turbulentos e por isso encaixam-se melhor para estratégias de longo prazo.

Com relação à *tipologia dos modelos prospectivos*, tais cenários podem ser classificados como:

- **Exploratório;**
- **Normativo;**
- **Combinado.**

O *cenário prospectivo exploratório* é caracterizado por futuros possíveis ou prováveis do sistema considerado em função da simulação e desenvolvimento de certas condições. Pierre Wack apud Araújo (2001) afirmava que os cenários exploratórios idealizam mundos diferentes e não resultados diferentes do mesmo mundo.

Já no *cenário prospectivo normativo*, são desenvolvidos os futuros desejados atrelados sempre a um ou mais atores comprometidos com a realização dos objetivos e metas. Esse modelo visa estabelecer um futuro desejado e então este passa a ser o referencial das trajetórias para o seu alcance.

Enfim, o último e menos desenvolvido, o modelo de *cenário prospectivo combinado*, que é um mix dos dois modelos anteriores e que não obteve grande sucesso.

Todos os processos de elaboração de cenários envolvem muita pesquisa e seleção de informações de alta qualidade, pois é através da pesquisa que a capacidade de percepção de fatos é estimulada e desenvolvida. Schwartz (2000) aconselha a procurar fatos que desafiem os paradigmas já estabelecidos, porém como normalmente o ser humano só se atém àquilo que acha preciso saber, o planejador de cenários deve estar sempre verificando seus níveis de filtragem dos dados para não perder informações que podem ser de alto valor.

Para Ribeiro (2001), ao utilizar a técnica de planejamento por cenários, o gestor está dando um passo a frente das tradicionais metodologias e técnicas de planejamento, sendo que esta é a única ferramenta que possibilita integrar as incertezas na construção do futuro, bem como a variedade de possibilidades e assim organizá-las de uma maneira que auxiliem na percepção e entendimento dos fatos. Isto faz a diferença entre um planejamento rico de dados e organizado e

um armazenamento de um enorme volume de dados simplesmente estatísticos sobre determinado tema.

O planejamento por cenários faz com que haja a redução de dois erros típicos para a tomada de decisão, o excesso ou a falta de previsão de mudanças. Araújo (2001) salienta que os cenários apresentam imagens alternativas e potenciais do futuro, considerando a velocidade das mudanças em todas as áreas.

Ribeiro (2001) também leva em conta as características mencionadas acima e recomenda a utilização do planejamento por cenários para mais algumas situações:

- Identificação de oportunidades de negócios;
- Teste de estratégias em cenários diversos;
- Monitoramento e controle da execução da estratégia
- Incrementação da qualidade do pensamento estratégico.

Depois de observadas as características, enfoques e tipologias do planejamento por cenários, fica evidente que esta ferramenta busca, constantemente por sinais de mudança, algo que requer muita capacidade dos gestores para revelarem evidências que não estão adequadas aos modelos mentais regulares. Schwartz (2000) salienta a necessidade de aceitar a incerteza e tentar compreendê-la, se possível integrando-a ao raciocínio gerencial. A incerteza não é simplesmente um desvio temporário de algo razoavelmente previsível, mas sim uma característica estrutural básica do ambiente globalizado e do mundo dos negócios.

Desta forma, a técnica auxilia a gerência e a organização a estruturarem as incertezas, pois estas estão baseadas em uma análise consistente da realidade. Esse processo permite muito mais do que simplesmente projetar cenários futuros satisfatórios. Ele permite que os gestores direcionem a empresa com segurança e embasamento em dados, despertando uma organização para uma transformação não somente em sua estruturação, mas também em sua cultura de planejamento estratégico.

2.4 Métodos de Análise de Cenários

Não existe uma receita certa para a análise de cenários e sim alguns métodos e técnicas que auxiliam na elaboração de cenários prospectivos, porém independente da técnica utilizada a análise de múltiplos cenários é o que possibilita ao gestor analisar as incertezas da melhor forma o possível. Dentro desta linha, Godet apud Macrial & Grumbach (2002) afirma que o ideal para elaboração de cenários consistentes é utilizar ferramentas simples e que possibilitem uma assimilação maior por parte dos usuários. A utilização de ferramentas simples também faz com que os decisores possam visualizar as opções de forma rápida e elementar.

As técnicas utilizadas para as prospecções, em modo geral, são predominantemente projetivas. Bethlem (2002) chama a atenção para as técnicas “criativas” como a exemplo do *brainstorming* que podem gerar futuros autênticos, sem ligação com o passado e também lembra do vício das técnicas projetivas de tentar visualizar a história como séries temporais e projetá-las para o futuro.

Para Marcial & Grumbach (2002) existem três técnicas de análise de prospecção de cenários:

1. De ajuda à criatividade;
2. De avaliação;
3. De análise de multicritério

Normalmente as técnicas são utilizadas associadas umas as outras dentro das organizações, porém da mesma forma como Bethlem (2002) chamava a atenção para as técnicas criativas, no ambiente moderno das organizações estas técnicas estão em evidência comparadas às técnicas quantitativas justamente por explorarem o potencial criativo das pessoas.

Dentre as técnicas de apoio do primeiro grupo, o de “*ajuda à criatividade*”, Marcial & Grumbach (2002) expõe as seguintes como sendo as principais:

- *Brainstorming*;
- *Sinéctica*;
- *Análise morfológica*;

- *Questionários e entrevistas.*

O *brainstorming*, ainda segundo os autores, é uma técnica de trabalho grupal onde a idéia principal é produzir o máximo de soluções possíveis para um determinado problema. O objetivo é estimular a criatividade e a imaginação para fazer surgirem cada vez mais idéias que poderão servir como ponto de partida para um processo ou plano, podendo serem desenvolvidas e tornarem-se os planos propriamente ditos.

Para a utilização dessa técnica de estímulo à criatividade alguns fatores deve ser considerados:

1. Selecione um líder e disponha o grupo em círculo;
2. Exponha o problema de forma clara;
3. Todas as idéias devem ser anotadas por mais malucas que sejam;
4. É proibido realizar críticas sobre as idéias expostas ou reagir negativamente;
5. Mantenha todos contribuindo de maneira ativa e valorize todas idéias;
6. Avaliar as idéias e utilizá-las combinadas umas com outras, procure idéias opostas, utilize idéias como filtro para outras;
7. Procure as que melhor servirem para a solução do problema.

O *brainstorming* pode ser desenvolvido em grupo ou ainda pode ser realizado de maneira individual, caso a pessoa que estiver disposta a fazê-lo conseguir seguir alguns princípios para que no o resultado final seja parecido com o trabalho de um grupo. Os princípios destacados por Bethlem (2002) a serem seguidos são:

- Suspensão do pré-julgamento para liberar idéias que seriam filtradas;
- Princípio da quantidade, quanto mais idéias melhor;
- Grau de devaneio, com intuito de conseguir idéias não convencionais;
- O princípio da carona, se um caminho foi iluminado vamos seguir.

A técnica da *Sinéctica* também é um trabalho realizado em grupo para geração de idéias sobre um tema, porém diferentemente do *Brainstorming*, nessa técnica os participantes não geram simplesmente idéias, mas sim idéias baseadas em analogias. O procedimento de fazer analogias consiste em visualizar situações semelhantes pelas quais outras empresas passaram,

identificar as medidas tomadas para corrigir a rota e tentar transferir conhecimentos para auxiliar na solução do problema na empresa em questão. Entretanto a *Sinéctica* é dependente de se encontrarem analogias de fato, para as mais diversas situações desconhecidas, tornando-as familiares, o que exige bastante conhecimento técnico dos participantes, sendo que durante uma sessão, inúmeras analogias devem ser feitas para que se comparem situações paralelas de diferentes campos de atividade.

Na técnica seguinte, Marcial & Grumbach (2002) definem a *Análise Morfológica* como sendo uma forma sistemática de exploração dos possíveis futuros através do estudo de todas as combinações resultantes da decomposição de um sistema. Esse tipo de análise é feita com a divisão total do sistema em vários elementos e a identificação das várias formas de atributos. Após essa etapa, todas as soluções alternativas são elaboradas, combinando os atributos de diferentes maneiras para tentar visualizar cada comportamento possível do sistema.

Com relação a técnica de *Questionários e Entrevistas*, estes que são, de fato, os instrumentos utilizados para auxiliar todas as técnicas acima descritas, podem também ser utilizados nas organizações como forma de democratizar a expressão das idéias, informações e opiniões dos colaboradores. Dessa forma a organização também amplia o seu público contribuinte de idéias o que pode ser muito vantajoso para a utilização posterior dentro de uma sessão de *Brainstorming*, por exemplo.

Para o segundo grupo de técnicas de apoio à prospecção, o de "*avaliação*", o objetivo principal é estimar as mudanças no comportamento de algumas variáveis e as conseqüentes alterações que elas repercutirão em um determinado sistema. Dentre as técnicas de prospecção desse grupo, sobressai-se o *Método Delphi* por sua fácil utilização e aplicação. Segundo Bethlem (2002), este método, se não for a melhor técnica qualitativa de prospecção está entre as melhores. Ele consiste na criação de um questionário para obtenção de respostas acerca de um tema, porém estes questionários serão respondidos por vários especialistas em determinadas áreas. Esses questionários serão analisados, terão seus dados tabulados e então pode ser feita uma nova rodada de perguntas baseadas nas respostas obtidas. Dessa forma, serão criadas alternativas de consenso entre especialistas sobre acontecimentos futuros. O resultado final desses questionários é uma média das opiniões dos especialistas sobre a probabilidade de acontecimento de determinados

eventos futuros, principalmente no que diz respeito à escolha de atores e variáveis que irão ter forte influência nesses eventos e também quando que irão acontecer.

O *Método Delphi* apresenta algumas características que são salientadas por Araújo (2001).

- ✓ A comunicação é toda feita por escrito, pois o coordenador do projeto prepara os questionários e envia-os para os especialistas, que por sua vez os respondem e devolvem;
- ✓ Os participantes devem permanecer anônimos e sem comunicação uns com os outros, dessa forma não são inibidas as idéias dos participantes pelo seu anonimato e também evita que a opinião de um influencie a do outro;
- ✓ Interação com o feedback dos participantes, os questionários podem ser enviados diversas vezes possibilitando aprofundamento em vários temas.

O número de questionários que serão enviados aos participantes depende de três fatores principais, Bethlem (2002) destaca o número de variáveis envolvidas na pesquisa, a disponibilidade dos respondentes e também do custo de inúmeras impressões e os envios. O universo dos especialistas pode variar de um grupo pequeno (três, quatro ou cinco pessoas) a um grupo grande de pessoas, condicionado ao tipo de problema e outras considerações que forem assimiladas no momento da aplicação do método.

Ainda dentre as técnicas de “*avaliação*”, existe também o *Método dos Impactos Cruzados*, o qual é baseado em uma família de técnicas de avaliação dos impactos que determinados eventos possam causar sobre outros. Para Marcial & Grumbach (2002), esse método leva em consideração a interdependência das variáveis em questão, possibilitando um estudo mais global, sistêmico e então mais de acordo com uma visão prospectiva.

O último dos três grupos de técnicas de auxílio à construção de cenários, a “**análise de multicritérios**”, tem por objetivo facilitar decisões referentes a um certo problema que necessite considerar inúmeros pontos de vista. A aplicação dessas técnicas prioriza ou diminui vários fatores que devem ou não ser levados em consideração durante todo o processo. O método é dividido em duas etapas conforme Marcial & Grumbach (2002). No primeiro momento são classificados os aspectos que vão compor as variáveis do cenário em estudo e na segunda etapa as

classificações são agregadas por ponderações ou por regras que permitam comparar os aspectos, considerando seus níveis de concordância ou discordância.

A utilização dessas técnicas de construção de cenários de forma conjugada ou segregada depende apenas do grau de sofisticação exigida na elaboração do estudo. Entretanto a confiabilidade e eficiência dessas ferramentas dependem muito da sua aplicação em conjunto com os métodos de elaboração de cenários expostos a seguir.

2.5 Métodos de elaboração de Cenários Prospectivos

No campo de estudos de Cenários Prospectivos existem diversos métodos a serem utilizados, porém de acordo com Marcial & Grumbach (2002), o termo método de elaboração de cenários só pode ser aplicado às abordagens que incluam alguns passos específicos como a análise dos sistemas, retrospectivas, identificação das variáveis, seus comportamentos e inter-relações, identificação dos atores e suas estratégias e a elaboração de cenários múltiplos.

Tanto para Marcial (1999), quanto para Bethlem (2002) e também Marcial & Grumbach (2002), os métodos que podem ser encaixados na descrição acima são:

- a) Método de Michel Godet;*
- b) Método da General Electric;*
- c) Método de Peter Swartz;*
- d) Método de Michael Porter;*
- e) Método de Raul Grumbach.*

O objetivo comum dentre os métodos de planejamento por cenários prospectivos é elaborar estratégias que possam definir o amanhã das organizações minimizando seus riscos futuros. Para tanto existem algumas metodologias disponíveis cada uma com suas características particulares, porém todas visando analisar o macroambiente, a organização e a visão de futuro.

Com intuito de entender um pouco mais de cada um dos métodos acima citados, segue uma breve análise individual de cada um, expondo em detalhes suas respectivas sistemáticas de aplicação.

a) Método de Michel Godet

O método de elaboração de cenários exploratórios descrito por Michael Godet apud Marcial & Grumbach (2002) é composto por seis etapas:

- 1) *Delimitação do sistema e do ambiente;*
- 2) *Análise estrutural do sistema e do ambiente escolhido a partir da retrospectiva da situação atual;*
- 3) *Seleção dos condicionantes do futuro;*
- 4) *Geração de cenários alternativos;*
- 5) *Testes de consistência, ajuste e disseminação;*
- 6) *Opções estratégicas e planos sobre monitoração estratégica.*

1) *Delimitação do sistema e do ambiente:* a limitação do enfoque do estudo é importante para especificar a sua abrangência e o foco a ser trabalhado. O sistema é delimitado pelo objeto em estudo, seu horizonte e área geográfica. Esses elementos normalmente podem estar interligados e gerar subsistemas dentro daquele que se está considerando. Já o ambiente é o contexto onde o sistema em estudo está inserido.

2) *Análise estrutural do sistema e do ambiente, retrospectiva:* Após já estar o sistema delimitado, é iniciada a fase de análise estrutural a qual consiste na elaboração de uma lista preliminar das variáveis relevantes do sistema e de seus principais atores. Nesse passo são utilizadas técnicas como o *Brainstorming* para obtenção dessa lista de variáveis e atores.

Uma vez prontas estas listas, realiza-se a análise da retrospectiva para destacar os mecanismos e atores que tiveram papéis importantes na evolução passada. Também é feita a análise da situação atual, que permite identificar mudanças ou indícios da futura evolução das variáveis essenciais, bem como as estratégias dos atores que darão condições a essa evolução.

Ao final da análise retrospectiva e da situação atual, volta-se para a análise estrutural, revendo as listas preliminares de variáveis e atores. Com a revisão feita, essas variáveis são

cruzadas umas com as outras para identificar a influência que elas possuem na sua interação, isso é feito através da utilização de uma matriz de análise estrutural das variáveis. Essas variáveis são analisadas principalmente quanto às suas interações positivas ou negativas e suas interdependências, para serem então classificadas como: de ligação, explicativas, de resultado ou autônomas. Tal análise possibilita uma melhor compreensão do sistema e também da importância das suas variáveis, atuações e implicações.

Na seqüência é feita a análise das estratégias dos atores, visualizando seus projetos e ações em função das variáveis analisadas. A melhor forma de verificação da influência dos atores principais no sistema é feita através do cruzamento de *atores e variáveis*, para conhecer as forças motrizes resultantes dessas interações.

3) *Seleção dos condicionantes do futuro*: embasados nas análises referidas acima, os resultados obtidos são as condicionantes do futuro, pois é possível então listar as principais variáveis, as tendências mais importantes, evidência de mudanças, os atores e as alianças existentes entre todas essas informações.

4) *Geração de cenários alternativos*: depois de analisadas todas as condicionantes do futuro, é dado início ao passo seguinte, que é a geração de cenários alternativos, a qual é feita através da *análise morfológica*. Tal análise, como já exposto no capítulo anterior, é resultado da decomposição de cada variável explicativa e sua posterior simulação futura.

Em seguida é feita a elaboração efetiva dos cenários alternativos, considerando as variáveis-chaves, as tendências de peso, as estratégias dos atores e as evidências de mudanças já identificadas. De acordo com Marcial & Grumbach (2002), o método de cenários descreve de forma coerente como caminhar entre a situação atual e a situação futura desejada, seguindo a evolução das principais variáveis identificadas na análise estrutural. Nesse momento então, são confrontados os mecanismos de evolução com os projetos e as estratégias dos atores para se chegar a uma descrição detalhada da imagem final.

5) *Testes de consistência, ajustes e disseminação*: com o intuito de garantir a coerência dos encaminhamentos entre as diferentes imagens, são realizados os testes de consistência. Dessa forma verifica-se se alguma variável ou ator está apresentando um comportamento não coerente com relação à lógica de cada cenário.

Após a realização desses testes de consistência, são realizados os ajustes necessários para manter a coerência e consistência da imagem descrita seguidos da disseminação dos cenários por toda a organização, pois uma vez conhecidos por todos, a elaboração da estratégia e a implementação serão facilitadas enormemente.

6) *Opções estratégicas e planos sobre monitoração estratégica*: os cenários que foram elaborados, revisados e distribuídos dentro da organização devem ser sempre utilizados pela direção da organização na elaboração das opções e planos estratégicos, considerando os pontos fortes e fracos da organização relacionados com os ambientes futuros. É recomendada a utilização de um sistema de monitoramento estratégico, para avaliar as opções desenvolvidas, independentemente de quais sejam as estratégias adotadas e planos desenvolvidos.

b) Método da General Electric

Dentre os diversos métodos de prospecção de cenários, existem alguns menos sofisticados, que contam com pequenos roteiros e existem também, de acordo com Godet (1993), casos que requerem uma metodologia mais complexa e uma abordagem mais profunda, classificados pelo autor como *métodos*.

Dentre essa classificação, encontramos o método da General Electric, que é estruturado em sete etapas demonstradas a seguir:

1ª Etapa – Nesse momento são preparadas as bases do estudo. Serve para avaliar os fatores gerais do ambiente de negócios em questão. Nele são considerados os seguintes elementos: demografia, estilo de vida, negócios em geral, economia, assuntos legais e regulamentação e o desenvolvimento científico e tecnológico. Essa etapa só está finalizada após o desenvolvimento de um modelo sistêmico do meio onde a empresa está inserida, ou seja, do seu campo de negócios e seu macroambiente;

2ª Etapa – Inicia-se a escolha e planejamento dos indicadores críticos da prospecção da organização em foco, suas etapas principais são: identificar as tendências fundamentais do segmento, pesquisar para localizar eventos futuros em potencial que terão impacto sobre as tendências identificadas e finalmente a seleção dos participantes do painel Delphi, levando

consideração a capacidade e competência dos mesmos, assim como a maneira que cada um avalia o futuro dos negócios da empresa;

3ª Etapa – Nessa fase são analisadas as trajetórias das principais tendências identificadas. Essas informações serão inseridas no programa TIA (*Trend impact analysis* – Análise do impacto de tendências) e verificadas as razões para os comportamentos resultantes. Ao mesmo tempo são elaboradas as perguntas para o questionário a ser utilizado no painel Delphi para serem enviadas aos participantes já selecionados;

4ª Etapa – Essa etapa é responsável por verificar os eventos futuros e suas consistências. Tal análise é iniciada com o painel Delphi através das seguintes rodadas: avaliação das tendências passadas, avaliação do impacto potencial dos eventos futuros, probabilidade de ocorrência e quais seus resultados para o futuro da organização. Essa fase é encerrada com a elaboração documental das premissas prospectivas e do esquema lógico usado para prospectar os indicadores e seus valores na organização;

5ª Etapa – Com a utilização do programa TIA é feita a prospecção de cada indicador escolhido e seus valores futuros para a organização;

6ª Etapa – Nessa parte são estruturados e moldados os cenários prospectados;

7ª Etapa – Nesta etapa, com os cenários já desenvolvidos e preparados, são elaboradas guias gerais para serem enviadas aos setores definidos da organização para que seja possível a implementação da forma como planejado.

c) Método de Peter Schwartz

Peter Schwartz foi o fundador da Global Business Network (GBN), uma empresa norte-americana destinada ao estudo e elaboração de cenários prospectivos. O método de Peter Schwartz também é conhecido como Método da Global Business Network e possui oito fases.

Schwartz (2000) afirma que antes de iniciar o processo de construção de cenários, devem ser analisados os modelos mentais usados para a avaliação do futuro. Esses modelos mentais utilizados para a avaliação do futuro precisam ser analisados previamente aos modelos mentais dos dirigentes da organização, pois estes espelham sua visão de mundo, preocupações e

incertezas. A razão para essa pré-análise é que os modelos mentais dos dirigentes são levados em consideração em todas as etapas do processo.

1 – *Identificar a questão principal*: primeiro é necessário identificar qual o fator motivador da necessidade de construção de cenários prospectivos. Essas questões podem surgir de reuniões, entrevistas, discussões sobre um tema, etc. Após essa etapa inicial são definidas as dimensões de espaço e tempo que o estudo trabalhará e preparada uma lista de possíveis conseqüências de longo prazo.

2 – *Identificação das principais forças do ambiente*: Já definida a questão principal, é necessário, então, identificar as forças do ambiente, conhecidas também como fatores-chave. Estes fatores compreendem o grupo das principais forças que existem no ambiente próximo da organização e que possuem uma relação estreita com o ramo de negócios da empresa e também com a questão principal. Em seguida, é elaborada uma lista contendo essas principais forças que poderão afetar as decisões que serão tomadas. Dentre os itens analisados para a elaboração dessa lista podem ser destacados estudos sobre os clientes, fornecedores, mercado, concorrentes, taxa de crescimento volatilidade e outros. Mais uma vez, a técnica de *Brainstorming* é sugerida como método para obtenção dessas informações.

3 – *Identificação das forças motrizes*: as forças motrizes ligadas ao macroambiente são de mais difícil distinção, porém podem causar fortes impactos na evolução da questão principal e dos fatores-chaves definidos. Essas forças são os elementos que dão movimento a um cenário.

A identificação dessas forças é baseada na questão principal, estas são demasiadamente importantes para as decisões a serem tomadas e por isso devem ter como base a lista dos fatores-chaves no ambiente próximo à organização e um estudo do histórico de comportamento desses fatores. Com esses dados em mãos, são procuradas as conexões existentes dentre as diversas forças e seus respectivos impactos.

4 – *Hierarquia por importâncias e incertezas*: depois de identificadas e exploradas as forças motrizes, é necessário dividi-las em dois grupos, de elementos pré-determinados e de incertezas críticas. Schwartz (2000), aconselha selecionar apenas duas ou três variáveis dentre as classificadas com maior grau de incertezas para facilitar a identificação das lógicas dos cenários.

5 – *Seleção das lógicas dos cenários*: já identificadas as variáveis com maior potencial de condicionantes do futuro a ser construído, é iniciada a seleção das lógicas dos cenários. Tal

processo começa com a análise do comportamento das variáveis classificadas como incertezas críticas, as quais devem ser distribuídas no caminho pelos quais os cenários passarão. Marcial & Grumbach (2002) alertam para a construção e teste de vários caminhos para somente após esgotadas as possibilidades, decidir quais devem ser trabalhados.

Esse processo é um dos mais importantes para a elaboração de cenários, pois o objetivo é termina-lo com o mínimo possível de opções a serem desenvolvidos. De acordo com Schwartz (2000), não é recomendável exceder o número de quatro cenários, com diferenças importantes para os tomadores de decisão.

6 – Descrição dos cenários: Nesse momento retorna-se as listas de fatores chaves e principais tendências, preparadas nas etapas dois e três, para um maior aprofundamento em suas particularidades. Os cenários devem ser apresentados da forma mais completa e detalhada possível. Feitas essas descrições, são então verificadas as implicações de cada cenário descrito para identificar quais soluções são mais adequadas para cada um deles.

7 – Análise das implicações e opções: depois de já terem sido descritos os cenários, retorna-se a questão principal, de verificar, em cada um deles, as implicações das decisões, as fraquezas da organização e as oportunidades existentes. Nesse momento é necessário visualizar qual a situação da organização em cada um dos cenários descritos e identificar as decisões a serem tomadas no caso de acontecer um determinado enredo.

8 – Seleção de indicadores e sinalizadores: esta última fase compreende as identificações e seleção dos indicadores e sinalizadores que irão possibilitar o controle contínuo do desenvolvimento do cenário dentro do sistema.

O acompanhamento dessas variáveis com base nos cenários construídos cria condições para a organização perceber as mudanças ambientais, facilitando alterações de rumo antes da instalação de um novo cenário.

d) Método de Michael Porter

O foco principal do método de prospecção de cenários de Porter é o da indústria e seu objetivo é elaborar cenários industriais. Estes cenários, sob o enfoque de Porter (1992), seriam a melhor ferramenta existente para elaboração de estratégias competitivas num ambiente repleto de

incertezas. Ele ainda salienta que existem cinco forças que regem o ramo da indústria as quais constituem a base para definição das estratégias, uma vez que as incertezas relacionadas à estas forças é que dão suporte conceitual para a elaboração dos cenários industriais. As cinco forças destacadas por Porter (1992) são:

- Entrada de novos concorrentes no mercado;
- Ameaças de produtos substitutos;
- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos fornecedores;
- Rivalidade entre concorrentes.

O método de Porter é composto por oito etapas, onde o estudo de todas as variáveis é feito de maneira harmônica e interativa, tentando explicar o comportamento das ocorrências. As fases de tal método estão descritas a seguir:

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

As duas primeiras etapas, “*Propósito do estudo*” e “*Estudo histórico e da situação atual*” normalmente acabam sendo feitas de uma vez só, pois o processo tem início com a fixação dos propósitos do estudo, sua amplitude e também seu espaço de tempo. Em seqüência é feito um estudo do histórico da empresa e da sua situação atual. Tal estudo também é elaborado no que diz respeito à indústria na qual a empresa faz parte, tanto do histórico como da situação atual. Estes estudos são elaborados para que seja possível compreender da melhor forma possível as principais incertezas que podem vir a afetar a empresa.

Na terceira etapa, “*Identificação das incertezas críticas*”, é quando são identificadas as incertezas que cercam a indústria a partir da sua estrutura recém estudada na etapa anterior. Para auxiliar no reconhecimento dessas incertezas, Porter (1992) indica alguns passos a serem seguidos, começando pela elaboração de uma lista de variáveis que poderão gerar impactos consideráveis sobre a indústria em médio prazo. Assim que tal lista estiver pronta deve-se classificar as variáveis de acordo com seus graus de incerteza.

Na etapa seguinte, “*Comportamento futuro das variáveis*”, a lista de variáveis que poderão gerar impactos sobre a indústria é novamente analisada, porém agora essas variáveis serão divididas entre: *constantes*, *pré-determinadas* e *incertas*. Porter (1992), afirma que as variáveis classificadas como *constantes* e *predeterminadas* não determinam cenários, pois as *constantes* são aquelas que compreendem a estrutura da indústria e tem pouca probabilidade de passarem por mudanças e as *pré-determinadas* são aquelas que sofrerão modificações previsíveis. Nesse sentido, o grupo de variáveis que resta e que deve ser considerado na hora de elaborar cenários industriais utilizando o método de Porter é o grupo das variáveis incertas, ou seja, aquelas que constituem aspectos do futuro que tem seu acontecimento dependente de incertezas não solucionáveis, e por essa razão determinam os cenários futuros.

Na quinta etapa, de “*Análise de cenários e consistências*”, Porter (1992) salienta que é necessário criar no mínimo um cenário baseado nas convicções da gerência e seus supostos respaldos futuros, pois dessa forma se confere credibilidade ao processo de construção de cenários. Em seqüência são criados também cenários baseados nas suposições acerca do futuro para uma posterior análise de suas consistências. Aqueles que forem considerados inconsistentes deverão ser descartados e os que apresentarem boa consistência serão selecionados para uma análise mais profunda. No entanto, mesmo excluindo os cenários inconsistentes, ao final desse exercício ainda sobrarão várias opções resultantes da combinação das diferentes suposições sobre as variáveis consideradas. O autor, com o intuito de reduzir ainda mais o número de incertezas ainda chama a atenção para uma análise mais detalhada acerca de determinados fatores com.

Chega-se na sexta etapa, a da “*Concorrência*”, com um número bem reduzido de cenários consistentes e então se agrega a força da concorrência e suas implicações ao estudo. São identificados os concorrentes e simulados seus comportamentos dentro dos cenários em questão.

Tal análise é carente de informações sobre as estratégias dos concorrentes, pois só dessa forma será possível identificar os comportamentos dos mesmos em cada um dos cenários verificados.

Na sétima etapa, como o seu nome já diz, é o momento de “*Elaboração das histórias de cenários*”. Nessas histórias devem estar descritas de forma completa e detalhada o comportamento simulado de todas as variáveis incertas, dependentes, independentes, predeterminadas e também dos elementos constantes da estrutura da indústria, sem esquecer das inter-relações entre essas variáveis e os eventos que elas podem causar.

Chegada a oitava e última etapa, a “*Elaboração das estratégias competitivas*” é a ocasião em que os dirigentes da organização têm a oportunidade de visualizar a empresa nos diferentes contextos elaborados e então definir as manobras que serão necessárias para desenrolar o futuro pretendido da organização.

e) Método de Raul Grumbach

O conceito da prospectiva de que existem vários futuros possíveis e que o futuro não será necessariamente uma repetição do passado em ciclos é o principal conceito que embasa o método de Grumbach. O autor define quatro passos para a elaboração de cenários em sua metodologia:

- a. *Definição do problema;*
- b. *Diagnóstico estratégico;*
- c. *Processamento dos dados;*
- d. *Sugestões sobre o que foi construído.*

Assim como nas demais metodologias já verificadas nesse capítulo, o processo também se inicia com a “*Definição do problema*”. Esse momento é caracterizado pela definição de forma clara dos propósitos do estudo, quais os temas em questão, os limites desse problema e seus elementos base como a amplitude do estudo, profundidade e espaço de tempo. Ainda nessa primeira fase são definidos os especialistas que serão convidados a participar na realização desse trabalho.

A segunda etapa, "*Diagnóstico estratégico*", consiste na realização de um levantamento detalhado das variáveis externas e internas do sistema em análise para a redação de um diagnóstico da situação atual da empresa com o intuito de compreender da melhor forma possível as causas e origens de tal situação. Essa fase só se dá por concluída quando tal diagnóstico estiver redigido e contendo as informações de cada tema inicialmente proposto.

Mesmo sustentando sua base conceitual de que o passado não é pré-determinante do futuro, Marcial & Grumbach (2002) afirmam que o estudo do passado é importante e por conta disso deve ser também considerado na pesquisa para o auxílio na identificação da origem das mudanças. O conhecimento do comportamento histórico das variáveis facilita a compreensão das mesmas, principalmente sobre a interação e dependência que umas têm sobre as outras.

O terceiro passo, de "*Processamento dos dados*", é responsável pela identificação das várias alternativas futuras. Grumbach apud Moritz (2004) divide essa fase em três etapas:

- *De compreensão;*
- *De concepção;*
- *De avaliação.*

A etapa de *compreensão* prevê a descrição da pesquisa realizada pelos analistas e a identificação dos elementos que potencialmente contenham fatos portadores de futuro, os quais possibilitam a identificação das rupturas de tendências que resultam na concepção de eventos futuros. Nesse momento, as técnicas de ajuda à criatividade são de grande importância para auxiliar na identificação de eventos futuros que possam ser responsáveis pela composição dos cenários dentro do limite de tempo estabelecido no início do estudo.

Na segunda etapa, a fase de *concepção*, são relacionados os fatores chamados pelo autor de exógenos, os quais são todas as variáveis mais importantes e que estão fora do sistema. Relacionados todos estes elementos em uma lista, é então realizada uma análise para identificação de rupturas de tendências.

É importante lembrar que mesmo os eventos sem base concreta devem ser discutidos e analisados para não permitir que o estudo acabe se inclinando para o lado da adivinhação. Marcial & Grumbach (2002) também salientam que os eventos afins devem ser agrupados para evitar um número amplo de acontecimentos.

A terceira e última etapa é composta pela *avaliação* e interpretação das alternativas de futuros existentes para auxiliar no processo de decisão. Nesse momento, os autores sugerem a utilização de algumas técnicas de prospecção para melhor compreender as opiniões dos especialistas já convidados. Nesse sentido, o Painel Delphi é muito indicado para verificar a probabilidade de ocorrência de um evento e o Método dos Impactos Cruzados para verificar a influência que a ocorrência de determinados eventos causará sobre a probabilidade de ocorrência dos demais.

Ainda antes de utilizar o Método dos Impactos Cruzados em função dos eventos, faz-se necessário definir quais deles serão definitivos e para realizar tal definição os autores sugerem o uso da Análise de Multicritérios, a qual é bastante eficiente em situações de decisões que envolvam múltiplos critérios.

Devem ser considerados como critérios de escolha para os cenários os resultados obtidos no Painel Delphi e as prioridades dos gestores. Como o número de cenários possíveis é grande, Marcial & Grumbach (2002) sugerem que sejam trabalhados com apenas cinco cenários:

- ***O mais provável*** – O cenário mais provável é aquele com maior probabilidade de ocorrência;
- ***Exploratório ideal*** – O cenário exploratório ideal é aquele que possui todas as ocorrências positivas e nenhuma negativa sob a perspectiva do gestor;
- ***Exploratório otimista*** – O cenário exploratório otimista é aquele que contempla uma série de acontecimentos positivos, mas que não é tão positivo quanto o ideal;
- ***Exploratório tendente*** – O cenário exploratório tendente é aquele que apresenta a continuação dos acontecimentos do passado. Este tipo de cenário pode ser eventualmente confundido com o *mais provável* caso não seja identificada nenhuma ruptura de tendência;
- ***Exploratório pessimista*** – O cenário exploratório pessimista é aquele que detém uma série de acontecimentos negativos e que, com certeza, é a pior das hipóteses possíveis de acontecimento.

A descrição de cada cenário deve ser iniciada pela descrição da situação atual, dos fatos potencialmente portadores de futuro e dos fatores e agentes exógenos, uma vez que estes deram

origem aos eventos futuros. Justamente por essa razão, é necessário fazer uma associação lógica dos acontecimentos referenciados nos estudos e pesquisas previamente realizadas, dando forma a um caminho que se estenderá até o final do espaço de tempo estabelecido.

Uma vez com os cenários elaborados e descritos, chegou o momento de definir quais estratégias a empresa deverá adotar. Para auxiliar na identificação de quais ações presentes terão maior impacto no futuro, o autor sugere a realização de simulações com valores alterados das probabilidades de ocorrência indicadas pelos especialistas. Os eventos que ocasionarem alterações mais profundas quando manipulados são os que representam os pontos principais do problema, o que provê ao gestor uma clareza maior do processo e também aponta onde ele deverá efetivamente agir e concentrar esforços.

A última etapa do Método de Grumbach, a de “*sugestões*”, é a etapa em que se faz necessário sintetizar o resultado de todo o estudo, principalmente do encadeamento lógico das idéias, pois isso permitirá à organização executar as ações presentes visualizando seu caminho até o futuro escolhido.

2.6 Gestão por Cenários nas Organizações

Ao tomar uma decisão estratégica, o gestor tenta prever o comportamento de forças externas que possam representar ameaças e oportunidades para a organização. A administração estratégica é, de fato, um processo de gestão do relacionamento da organização com o seu meio ambiente. Logo, planejar através de cenários futuros pode ser considerado como obrigatório para as organizações modernas, uma vez que todas se utilizam dessa ferramenta para se manterem competitivas no mercado.

No entanto, como as decisões tomadas dependem também de uma série de variáveis que estão fora do controle da organização, essas decisões acabam sendo feitas sob condição de incerteza. Em função dessa característica, o processo de decisão torna-se dependente da experiência do gestor, principalmente de sua percepção aos elementos do sistema onde está inserida a organização.

As organizações que causam impacto em seus concorrentes gerando inovações tecnológicas, são aquelas que não só foram capazes de visualizar o futuro, mas também conseguiram modelar o seu ramo de negócios. Nesse contexto, as estratégias estão sempre voltadas para o futuro, tentando não somente identifica-lo, mas também preparando as organizações para atuar nesse futuro.

No processo tradicional de planejamento estratégico, muitas vezes as pessoas envolvidas não estão suficientemente preparadas para tomarem as decisões necessárias e a técnica de cenários foi desenvolvida para gerar um melhor entendimento das questões em análise, possibilitando a ação de todos em direção à um mesmo objetivo.

Schwartz (2000), expõe alguns detalhes fundamentais para a construção da conversão estratégica.

- Estar aberto a diversos pontos de vista e permitir um grande fluxo de opiniões;
- Montar um grupo diversificado, contendo os gestores e também pessoas de fora da administração;
- Incluir informações de pessoas de fora do grupo para aumentar a percepção de mundo;
- Visão de longo prazo;
- Compreender as ações do passado e o ambiente presente;
- Estimular questionamentos;
- Discussão estratégica continua.

No entanto, é importante ressaltar que o método de planejamento por cenários não é a salvação para todos os problemas, e sim uma ferramenta de gestão para auxílio na tomada de decisão. O método tem boa aceitação entre os profissionais que se propõem a utiliza-lo, porém a sua maior barreira está vincula a sua aplicação, pois sem a implementação das estratégias geradas através dos estudos de cenários, a melhoria obtida no processo decisório não tem utilidade. Nesse sentido é necessário esquematizar o processo de transformação do cenário em ação.

Uma vez identificadas às barreiras à aplicação e implementação dos cenários, é preciso estabelecer o foco de decisão de maneira clara e definida para cada conjunto de cenários. Ao

relacionar o foco de decisão, consideradas as necessidades específicas do planejamento estratégico, o processo então não mais se dispersa em generalizações. É aconselhável então a aplicação de um método de avaliações contínuas para corrigir eventuais desvios e planos de emergências para as adversidades futuras. Com relação a estas possíveis dificuldades, Schwartz (2000) afirma que é importante que os decisores vivenciem cada um dos cenários e definam estratégias que deverão ser tomadas em cada uma das situações possíveis, pois dessa forma a empresa obterá sucesso independente do cenário futuro que for alcançado.

Considerando o ambiente estratégico em questão, é muito importante prover os gestores de conhecimento e informações que lhes auxiliem para a jornada em direção ao futuro. Independentemente da metodologia utilizada, o principal é estar preparado de maneira adequada e flexível para o dia de amanhã e a técnica de análise de cenários representa uma ferramenta que compreende essas características conduzindo as organizações com muito mais harmonia e segurança através de um caminho que para muitas empresas é intensamente turbulento. Dessa maneira o alcance dos objetivos futuros torna-se mais plausível e também consideravelmente previsível.

3 METODOLOGIA

A metodologia visa definir quais os procedimentos e os métodos de coleta de dados que foram utilizados para elaborar a pesquisa, podendo ser compreendida como o estudo dos caminhos e instrumentos utilizados para fazer ciência. Segundo Mattar (1999, p. 66) a metodologia é “o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados em cada etapa do desenvolvimento do trabalho”. Para definir os procedimentos metodológicos aplicados nesta pesquisa, é importante especificar a caracterização da pesquisa, o tipo de pesquisa, a coleta de dados, a análise dos dados, as limitações da pesquisa e a estrutura do trabalho.

3.1 Caracterização da pesquisa

Existem duas abordagens utilizadas em uma pesquisa: a qualitativa e a quantitativa. Segundo Richardson (1999), essas abordagens são diferenciadas pela sistemática pertinente a cada uma delas e pela forma de abordagem do problema. O autor coloca que o método quantitativo caracteriza-se pelo emprego da quantificação nas modalidades de coleta de informações e no tratamento delas, por meio de técnicas estatísticas. Chizzotti (1998, p.52) acrescenta que a pesquisa quantitativa prevê “a mensuração de variáveis pré-estabelecidas, procurando verificar e explicar sua influência sobre outras variáveis, mediante a análise da frequência de incidências e de correlações estatísticas”. Seu uso é recomendado quando a pesquisa objetiva verificar a relação entre as variáveis ou avaliar o resultado final de um projeto, pois este método representa a garantia na precisão dos resultados, evitando distorções nas interpretações e segurança às inferências (ROESCH, 1999).

Já a pesquisa qualitativa “não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema, nem pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas” (RICHARDSON, 1999, p. 79). Segundo Chizzotti (1998), a pesquisa qualitativa fundamenta-se em dados reunidos das interações interpessoais, na co-participação das situações dos informantes, analisadas a partir da significação que estes dão a seus atos. Nesta abordagem, o pesquisador participa, compreende e interpreta as informações coletadas. De acordo com Richardson (1999, p. 80):

Os estudos que empregam essa metodologia podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades de comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa tem no ambiente natural sua fonte principal de dados e a ação do pesquisador como seu principal instrumento. Essa pesquisa caracteriza-se então como qualitativa, pois este método permite que o pesquisador obtenha maiores informações de campo sobre a situação corrente do comércio exterior do Brasil através de agências de fomento a essas atividades e também especificamente sobre essa modalidade de comércio na organização, junto às empresas estrangeiras clientes da JR-Adamver e aos colaboradores da empresa ligados à atividade de exportação. É importante salientar que essa pesquisa tem característica interpretativa, uma vez que o pesquisador não tem como comprovar nenhuma hipótese.

Para o desenvolvimento de pesquisas do tipo estudo de caso, a metodologia qualitativa demonstra-se muito apropriada, pois se alinha de forma exploratória aproximando-se da melhor forma possível da dinâmica da realidade.

A abordagem quantitativa não foi utilizada, já que não se buscou verificar a relação de variáveis por meio de cálculos, pois o estudo pretende simular a utilização de uma ferramenta do planejamento estratégico com dados obtidos através das pesquisas acima citadas e então verificar a complexidade da sua aplicação prática para a empresa.

3.2 Tipo de pesquisa

Uma pesquisa pode ser delimitada, segundo Vergara (1997), quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos meios, pode-se afirmar que esta pesquisa foi exploratória e descritiva.

O estudo foi exploratório porque teve como principal finalidade disponibilizar ao pesquisador um conhecimento mais profundo sobre um determinado assunto, no caso, o futuro das exportações da empresa JR-Adamver. Gil (1994, p.45) afirma que as “pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato”. Esse tipo de pesquisa é apropriado quando há pouco conhecimento sistematizado e acumulado em relação ao problema estudado. No caso em análise, o pesquisador buscou informações sobre o histórico das exportações da empresa em questão, informações com

relação aos mercados em que a empresa está presente, dados junto a FIESC e Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior, informações relevantes com relação aos esportes os quais o grupo possui atletas patrocinados e seus históricos e também dados coletados junto a empresas de assessoria em comércio exterior. Também foram pesquisados nas bibliotecas da UFSC e UDESC e os principais jornais em rede nacional, como Folha de São Paulo e Gazeta Mercantil.

A pesquisa descritiva tem como objetivo primordial “a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 1994, p. 45). Em pesquisas qualitativas, o estudo elaborado é descritivo, pois é baseado em observações de situações e acontecimentos pesquisados, transcrição de entrevistas, fatos relevantes dos temas envolvidos no processo e outras formas direta de coleta de informação. Mattar (1999) afirma que este tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los e quanto a isso, o pesquisador, ao realizar este trabalho, descreveu toda a complexidade do caso, preocupando-se sempre em manter uma análise crítica das informações e dos dados obtidos com o objetivo de encontrar a verdade dos fatos.

Quanto aos fins, a pesquisa foi caracterizada como bibliográfica, estudo de caso e pesquisa de campo, pois foi analisado o caso das exportações do Grupo Mormaii e da empresa JR-Adamver, associado à pesquisa teórica bibliográfica, além da pesquisa documental na própria organização.

Esta pesquisa é do tipo bibliográfico porque procurou-se explicar e qualificar o problema a partir de referenciais teóricos publicados em livros e documentos. Ela foi embasada no princípio de condução do leitor a um assunto determinado e à produção, coleta, armazenamento, reprodução, utilização e comunicação das informações reunidas para o desenvolvimento da pesquisa. Quanto a isso, Marconi e Lakatos (1990, p.66) afirmam que:

A pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisual: filmes e televisão. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

A pesquisa bibliográfica deste estudo foi realizada com base no referencial teórico de Marcial (1999 e 2002), Heijden (2000 e 2004), Grumbach (1997), Buarque (2003), Popcorn (1999), Schwartz (2000) e outros mais, além de revistas especializadas, artigos, monografias e

também com informações obtidas na Internet. Através da revisão dessas literaturas foi possível conhecer os aspectos relacionados às técnicas de prospecção de cenários, seus conceitos e aplicações. Esta pesquisa também foi classificada como um estudo de caso, a qual segundo Gil (1994, p.78), é caracterizado pelo “estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir seu conhecimento amplo e detalhado”. Roesch (1999) afirma que nesse tipo de pesquisa a análise do fenômeno é realizada dentro do seu contexto.

Com a análise das ações de exportação do Grupo Mormaii foi possível realizar um estudo profundo sobre o desenvolvimento das exportações da empresa JR-Adamver, com o intuito de analisar sua eficiência com relação ao grupo e prospectar cenários futuros para os mercados externos da organização em estudo. Este trabalho ainda foi classificado como uma pesquisa de campo, na medida que foram efetuadas coletas de informações na própria empresa, na FIESC, em escritórios de acessória ao comércio exterior e em outros locais, ou seja, em condições ambientais reais de trabalho, conforme Mattar (1999) aconselha. Após esta etapa de classificação dos tipos de pesquisa deste trabalho, faz-se necessário conhecer a maneira como os dados do estudo foram coletados e analisados.

3.3 Tipos de coleta de dados

O estudo teórico do capítulo dois teve dois propósitos básicos: o primeiro foi fundamentar conceitualmente o tema desse trabalho; o segundo foi embasar a aplicação prática do método de prospecção de cenários escolhido dentre os expostos no planejamento estratégico da empresa JR-Adamver Indústria e Comércio de Produtos Óticos Ltda.

As informações desta pesquisa foram coletadas por meio de dados primários e secundários. Segundo Mattar (1999), nos dados primários a coleta de informações é feita diretamente pelo pesquisador, no intuito de responder a sua questão de pesquisa. Em contrapartida, os dados secundários são aqueles coletados e documentados para outros fins, mas que servem de suporte ao pesquisador.

Os principais métodos utilizados para a coleta de dados primários foram, a entrevista direta e também seções de *brainstorming*. Segundo Gil (1994), a entrevista é uma das técnicas mais adequadas da pesquisa qualitativa, a qual caracteriza-se pela interação social sob a forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte

de informação. Para Marcial & Grumbach (2002) o *brainstorming* é uma técnica de auxílio à criatividade, onde o objetivo principal é estimular a criatividade e a imaginação para fazer surgirem cada vez mais idéias.

As entrevistas realizadas foram caracterizadas, quanto ao grau de estruturação e disfarce, como semi-estruturadas e não disfarçadas. Segundo Mattar (1999, p. 162), a estruturação refere-se ao grau de padronização do instrumento de coleta de dados e “o disfarce diz respeito ao grau em que o instrumento de coleta de dados permite ao respondente saber os propósitos da pesquisa e os temas sobre os quais está sendo questionado”.

As entrevistas foram aplicadas com o gerente de exportação, auxiliares de exportação, diretores e também com alguns distribuidores dos produtos da JR-Adamver Indústria e Comércio de Produtos Óticos Ltda., para obter um profundo conhecimento sobre os assuntos decorrentes do tema desta pesquisa.

Com relação aos dados secundários, foi realizado um levantamento bibliográfico das informações relacionadas ao histórico da empresa, da marca e das exportações. Na primeira etapa foram coletados dados sobre o histórico da organização, tal qual como seu desenvolvimento e quais os principais condicionantes da situação presente. Na segunda etapa, buscaram-se informações referentes ao processo de exportação e suas implicações legais e também operacionais.

Após a coleta dos dados, foi necessário realizar a sua análise. Conforme Gil (1994) a análise tem o intuito de organizar e sintetizar os dados, de forma que eles estabeleçam respostas para os problemas propostos na investigação. Assim, foram analisados os dados primários e secundários obtidos durante o período da coleta de dados, para estabelecer as respostas e considerações com relação aos objetivos traçados anteriormente.

3.4 Análise dos dados

A análise de dados é um dos aspectos menos explorados e difíceis de realizar numa pesquisa do tipo estudo de caso devido à grande quantidade de informações que se pode obter. Para minimizar esses entraves, é preciso ter uma estratégia analítica geral objetivando tratar as evidências de uma maneira justa, produzir conclusões analíticas irrefutáveis e eliminar

interpretações alternativas. Na análise dos dados foram utilizados recursos característicos de estudos descritivos, destacando-se sua sistematização e a veracidade das fontes.

A estratégia analítica escolhida é baseada em proposições teóricas, cuja técnica fundamenta-se nos princípios descritos por *Michel Godet* e que refletem o conjunto de questões da pesquisa, as revisões na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.

A proposição inicial da pesquisa foi: “Qual será a situação das exportações da empresa JR-Adamver no ano de 2010?”. O método de análise principal foi o de elaboração de um planejamento estratégico baseado na metodologia de prospecção de cenários proposta por Michel Godet. Desse modo, a empresa JR-Adamver Indústria e Comércio de Produtos Óticos Ltda. teve seu planejamento de cenários futuros elaborado com o referencial teórico de Godet e demais autores utilizados neste trabalho. A proposição prática teve sua análise realizada de acordo com as etapas definidas pelo Método de Michel Godet, a seguir:

- 1) *Delimitação do sistema e do ambiente;*
- 2) *Análise estrutural do sistema e do ambiente, retrospectiva da situação atual;*
- 3) *Seleção dos condicionantes do futuro;*
- 4) *Geração de cenários alternativos;*
- 5) *Testes de consistência, ajuste e disseminação;*
- 6) *Opções estratégicas e planos sobre monitoração estratégica.*

Na primeira etapa os participantes recebem as informações necessárias para limitar o estudo no que diz respeito ao seu enfoque e abrangência. Feito isso, é iniciada a fase de análise estrutural, a qual consiste na elaboração de uma lista preliminar das variáveis relevantes do sistema e de seus principais atores. Nesse passo são utilizadas técnicas como o *Brainstorming* para obtenção dessa lista de variáveis e atores. Tal elaboração possibilita o conhecimento das variáveis mais importantes e com maior poder de impacto sobre as demais, assim como também os principais atores. Uma vez com essas informações prontas, na terceira etapa os participantes encontram as condicionantes do futuro, pois é possível, a partir daí, listar as principais variáveis,

tendências mais importantes, evidência de mudanças, os atores e as alianças existentes entre todas essas informações.

Os cenários gerados na etapa quatro são baseados nas condicionantes definidas na etapa anterior e serão avaliados quanto a suas consistências na etapa seguinte (quinta etapa), com o intuito de verificar comportamentos distintos dos esperados de determinados atores e variáveis. Após a conclusão destas cinco primeiras etapas, os cenários estão prontos para serem disseminados pela organização. A sexta etapa têm o propósito de, uma vez que utilizados pela direção da organização, contribuir para a elaboração das opções e planos estratégicos, considerando os pontos fortes e fracos da organização relacionados com os ambientes futuros.

3.5 Limitações da pesquisa

O objetivo de relatar as limitações da pesquisa é tornar claro aos leitores os problemas vivenciados pelo pesquisador e também estabelecer limites para a pesquisa em termos de assunto e extensão. Alguns obstáculos foram encontrados e superados para a realização deste trabalho.

No primeiro momento houve a dificuldade de encontrar livros, revistas e artigos que abordassem algum assunto sobre o tema de prospecção de cenários, pois poucos autores brasileiros escrevem sobre o tema. Como é possível observar na fundamentação teórica, a maioria dos autores que estudam o tema são estrangeiros e outros poucos brasileiros.

O pesquisador também enfrentou dificuldades para trabalhar com o enorme número de variáveis e atores encontrados no ambiente real de trabalho e em função desse fator, foi delimitado um número máximo de seis variáveis a serem consideradas e quatro atores principais. A utilização de inúmeros atores e variáveis acaba tornando o trabalho muito volumoso e demorado, além de torna-lo pouco específico. Durante a realização das seções de *brainstorming* houve dificuldade de tomar nota de todas as hipóteses levantadas devido à rapidez com que as idéias foram expostas pelos participantes. A aplicação do Painel Delphi também foi limitada a, no máximo, duas rodadas em função do prazo para realização da pesquisa e também da disponibilidade dos respondentes.

Com relação às entrevistas, alguns entraves impossibilitaram a aplicação de um roteiro estruturado com todos os colaboradores pré-selecionados. A distância existente entre a empresa localizada em Florianópolis e os distribuidores no exterior fizeram que as entrevistas com os

mesmos se tornassem bastante difíceis e morosas, principalmente por conta da discrepância de horários.

4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO POR CENÁRIOS PROSPECTIVOS

A administração estratégica pode ser compreendida como um processo de gestão da relação da empresa com o ambiente onde ela está inserida. Esse ambiente, conforme mencionado em capítulos anteriores, é composto por inúmeras variáveis as quais possuem seus respectivos graus de interação com a organização. Algumas variáveis podem ser previsíveis, outras não, e justamente por conta dessa incerteza contínua e inevitável é que tal gestão torna-se tão complexa e elaborada.

As decisões tomadas pelos administradores são preparadas através de análises do comportamento das forças externas a organização. Estas forças compreendem as ameaças e oportunidades presentes no ambiente onde a empresa está e são elas que dão suporte às decisões tomadas, as quais podem ter, tanto o intuito de defender a organização de um fator negativo quanto de direcioná-la a favor de uma variável que se apresente como uma oportunidade.

O planejamento estratégico vive em contínuo processo de evolução. A razão principal de tal evolução é que cada vez mais as empresas precisam estar preparadas para o seu futuro e por isso estão sempre buscando novos métodos de planejamento e também novas ferramentas de auxílio na tomada de decisões. Dentro dessa linha de raciocínio, o método de planejamento por cenários prospectivos é, atualmente, a ferramenta mais segura para planejar o futuro em um ambiente recheado de incertezas. Entretanto, por mais que seja um instrumento muito indicado, poucas empresas o utilizam efetivamente.

O planejamento por cenários prospectivos, vista toda revisão teórica do capítulo dois, apresenta diversas metodologias de aplicação, cabendo aos gestores escolherem a alternativa mais apropriada para suas situações específicas e particulares.

Existem características comuns aos métodos de elaboração de cenários prospectivos as quais podem ser compreendidas como fundamentais para a realização de tal estudo. A abordagem optada pelo pesquisador a ser aplicada no estudo de caso da empresa JR-Adamver Indústria e Comércio de Produtos Óticos Ltda alinha todas essas características fundamentais do processo de elaboração de cenários prospectivos e apresentou-se como a escolha mais apropriada para situação em questão. O método escolhido pelo pesquisador foi o método do francês Michel Godet, o qual possui seis etapas no decorrer do seu desenvolvimento.

A elaboração desse estudo foi realizada embasada no referencial teórico desenvolvido no primeiro momento da pesquisa e segue de acordo com todas as seis etapas compreendidas na metodologia em referência. As informações que foram coletadas pelo pesquisador no segundo momento da pesquisa agora terão sua análise exposta no decorrer do capítulo a seguir.

4.1 Caracterização e Histórico da Empresa

Atualmente a marca Mormaii é muito conhecida no Brasil e também em muitos lugares do mundo. A empresa foi fundada no ano de 1979, originária do município de Garopaba, Santa Catarina, local do qual nunca considerou sair. Seu fundador Marco Aurélio Raymundo, mais conhecido como “Morongo”, quando iniciou o produto que deu origem a marca, não tinha a pretensão de criar uma empresa e não esperava alcançar tudo o que já alcançou.

Após ter se formado na faculdade de Medicina, “Morongo” partiu do Rio Grande do Sul para outro lugar onde pudesse realizar seu sonho de surfar ondas perfeitas e levar uma vida tranqüila. Quando se mudou para o Garopaba nos anos 70, sua decisão foi tomada em função das ondas que ele poderia desfrutar. A cidade na época não tinha nenhum médico, apenas um posto de saúde e todas as ruas eram de barro, era o local perfeito. Entretanto o período em que as melhores ondas estavam presentes era também o período mais frio do ano, o inverno. Nesses meses do ano a temperatura do ar na região oscila entre 5° a 15° Celsius e a da água do mar entre 10° a 15° Celsius, tornando inviável a prática do seu esporte predileto. Após algum tempo na cidade e já passado o primeiro inverno com excelentes ondas, porém impossíveis de surfar, a idéia de desenvolver uma vestimenta ou algo que lhe protegesse do frio intenso e que pudesse vestir para surfar não saía da sua cabeça.

Após algumas tentativas frustradas com idéias que lhe ocorreram, “Morongo” conheceu uma pessoa que lhe enviou retalhos de neoprene e então conseguiu costurar manualmente a sua primeira roupa de borracha que lhe possibilitou surfar nas águas frias do inverno catarinense. Alguns colegas de esporte lhe pediram para costurar umas roupas para eles também e assim começou a sua fama. Logo após este primeiro momento, surgiu um pedido de 10 roupas de um lojista de Balneário Camboriu, com duas condições, uma era que as roupas não tivessem recortes de retalhos e a segunda era que elas tivessem uma marca.

Para solucionar a primeira questão foi necessário realizar um pedido formal de compra da sua matéria prima e o problema estava resolvido, já ao pensar na marca ele juntou uma parte do seu apelido, “Mor”, uma parte do nome da sua esposa Maíra, “ma”, e por último uma parte da meca do surf, o Havai ou em inglês Hawaii, “ii”. Assim surgiu a Mormaii no ano de 1979, uma empresa genuinamente catarinense destinada à confecção de roupas de borracha para prática de esportes aquáticos. Até hoje a empresa Mormaii restringe-se apenas a fabricação do seu produto fundador, as roupas de borracha, no entanto possui produtos de alta tecnologia e uma linha bem variada para diferentes tipos de esportes aquáticos.

Apesar da empresa se limitar à fabricação de vestimentas aquáticas, a marca Mormaii associa seu nome à uma diversificada linha de produtos, entre os quais se pode citar: grife de roupas, mochilas, pranchas de surf, coletes salva-vidas, acessórios em geral para prática de diversos esportes relacionados com a marca, bicicletas, protetores solar, óculos de sol, tênis, relógios, sandálias, bijuterias e muitos outros. Todos esses produtos foram sendo agregados a linha de produtos da marca com o passar dos anos, muitos deles devido à necessidade do mercado, outros devido à decisões de cunho estratégico. Porém, é importante dizer que a empresa Mormaii não detém tecnologia ou capacidade de produção para fabricar todos os artigos que carregam o seu nome e a solução encontrada foram as parcerias que surgiram com outras empresas especializadas em ramos específicos. Dessa forma a organização pode manter o foco no seu produto principal e aumentar a variedade de mercadorias que carregam o seu nome conservando o seu padrão de qualidade em todos seus itens oferecidos aos consumidores.

Todos os produtos que são comercializados com a marca Mormaii, exceto as roupas de borracha e os artigos feitos de neoprene (chaveiros, pulseiras e pequenos itens feitos com retalho da matéria prima das roupas de borracha), são provenientes de outras empresas parceiras da Mormaii. A mesma situação se aplica à JR-Adamver Indústria e Comércio de Produtos Óticos Ltda, que é uma empresa produtora de óculos e tem um contrato com a Mormaii, sendo a responsável por fabricar, vender e distribuir os óculos da marca e pagando royalties proporcionais às vendas.

A parceria surgiu no final de 1997, quando a Mormaii propôs ao Sr. Valter Tomazzoni uma parceria e se ele teria interesse em produzir os óculos com a sua marca. Apesar da oportunidade oferecida, sem capital para investir em uma fábrica própria, a alternativa disponível era procurar uma sociedade com alguma fábrica já existente. Surgiu então, a empresa argentina,

na época com mais de 20 anos de experiência no ramo ótico, chamada Interóptica Andina SA, que aceitou o desafio e realizou a consignação de 10.000 unidades de óculos de sol para o senhor Valter Tomazzoni. Impossibilitado de comprar os produtos, este se comprometeu que, no caso de insucesso, devolveria a mercadoria e pagaria por tudo que tivesse vendido ao final de 1998. Torcendo pelo cenário positivo que possibilitasse a continuação do empreendimento, nasceu a Adamver Industria Comércio e Representações.

Neste primeiro momento, a Adamver era uma empresa importadora de óculos prontos para venda. Os óculos chegavam prontos, eram apenas revisados para conferência de suas condições de comercialização, agregados seus componentes (estojo, flanela e garantia) e então estavam preparados para serem enviados aos clientes. Ao final de 1998, o saldo das vendas da Adamver ultrapassou as 7500 unidades, foi possível pagar todas as peças consignadas, ter lucro e confirmar o segundo ano da empresa no mercado. No ano seguinte, a empresa teve um crescimento maior do que 100%, conseguindo vender mais do que 18.000 unidades de óculos de sol. Após o excelente resultado do segundo ano, ela seguiu no mesmo ritmo durante o ano de 2000, quando conseguiu superar sua taxa de crescimento do ano anterior, colocando no mercado a quantidade de 45.000 óculos de sol.

Nesses primeiros anos, mesmo obtendo um resultado muito satisfatório, os óculos Mormaii ainda eram peças genéricas, ou seja, não tinha um design exclusivo e poderiam ser encontrados em outros lugares do mundo carregando uma outra marca. Os óculos eram provenientes da Interóptica Andina que produzia uma parte desses produtos e comprava outra na China.

A parceria entre a Adamver Industria Comércio e Representações e a Interóptica Andina havia dado certo e a Mormaii já estava satisfeita com o resultado que haviam alcançado até então. Porém no ano de 2001 as duas empresas envolvidas na parceria decidiram que era hora de dar um passo ainda maior e montaram uma fábrica de óculos no Brasil, mais precisamente em Garopaba, ao lado da fábrica de roupas de borracha da Mormaii.

Após terem analisado a aceitação do mercado pelos óculos da marca Mormaii nesses três primeiros anos, tanto a Adamver quanto a Interóptica acreditaram estar tomando a decisão mais acertada possível, partindo agora para efetiva produção de óculos que é uma atividade muito mais complexa, iniciando também o desenvolvimento de peças exclusivas a partir do seu próprio grupo de designers. Desta forma, o ano de 2001 tornou-se um ano muito importante na história da

Adamver, pois foi marcado por mudanças drásticas em suas atividades, um ampliação expressiva de capital imobilizado e conseqüentemente um aumento significativo de responsabilidades.

Na indústria ótica, existem três diferentes tipos de manufatura, diretamente relacionada ao produto que está sendo fabricando. Os produtos são os seguintes:

- Óculos feitos em Metal;
- Óculos feitos em Acetato;
- Óculos feitos em Plásticos Injetáveis.

Para produzir cada um desses três tipos de óculos, são necessárias máquinas e tecnologias diferenciadas. Os óculos de metal, em geral são fabricados em monel, alumínio ou titânio e necessitam de máquinas para torner o metal, alongar, curvar, soldar e polir.

Já as fábricas de óculos de acetato, trabalham com uma tecnologia muito diferente e que parte do princípio da fresagem. O acetato, que é o plástico da armação, é uma matéria prima que é comprada em chapas com 4, 6 ou 8 milímetros de espessura e trabalhada em vários processos de fresagem para dar forma ao material, posteriormente, essas partes já cortadas são aquecidas e dispostas sobre um molde para lhe dar curvatura pois até então estavam totalmente planas. O processo de produção dos óculos de acetato nasceu na Itália há muito tempo atrás e até hoje é conhecido na indústria ótica como *Hand Made*, que na língua inglesa significa “feito a mão”.

Por último, existe a tecnologia mais recente em produção de óculos que se dá através do processo de injeção do componente plástico dentro de um molde. Essa tecnologia é a mais nova nessa indústria e também considerada a menos complexa, porém pode-se dizer que este processo fabril não é tão simples quanto parece. Existe um complexo processo de desenvolvimento do protótipo para uma posterior digitalização da imagem dos óculos em 3D e então a partir dessa imagem é feita a produção do molde para injeção do plástico, sendo isso apenas uma ação para dar início à produção.

Quando os sócios da Adamver e Interóptica necessitaram decidir que tipo de fábrica estavam dispostos a construir, tiveram que considerar muito qual seria o produto final e como essa fábrica que seria construída estaria sendo destinada à produção de óculos de sol esportivos, a melhor decisão seria por uma fábrica de óculos injetados. Os óculos injetados são feitos em materiais mais leves, mais flexíveis, podem ter um design muito mais arrojado e também diferentes pinturas. Todas características imprescindíveis para modelos de óculos esportivos. Já

os modelos feitos em metal ou acetato têm uma aceitação muito maior no nicho de óculos de receituário, que são os óculos para correção de problemas visuais.

Com a fábrica operando no Brasil, tendo seus primeiros modelos exclusivos e agora com uma nova razão social, a JR Adamver Indústria e Comércio de Produtos Óticos Ltda no ano de 2001 teve sua maior taxa de crescimento, chegando muito próximo dos 300% e colocando no mercado uma quantidade superior a 170 mil óculos de sol. Os anos seguintes continuaram a superar as expectativas, porém em um ritmo menos acelerado. O ano de 2002 atingiu a marca de 220 mil unidades vendidas e até então a JR-Adamver vendia os óculos da Mormaii apenas no Brasil. Em 2003 iniciou-se uma nova fase para a JR-Adamver, pois foi o ano em que se iniciaram as ações de exportação, quando a empresa comercializou cerca de 260 mil óculos no Brasil e mais 15 mil no mercado de exportação totalizando 275 mil unidades. Ainda em neste ano, a JR-Adamver iniciou sua participação nas principais feiras óticas do mundo a MIDO e a SILMO, sendo a primeira em Milão, na Itália, a maior feira de produtores de óculos, matérias primas, máquinas e equipamentos e a segunda em Paris, na França, a maior feira de tendências óticas do mundo.

Mais recentemente, em 2004, a JR-Adamver totalizou entre exportações e vendas internas aproximadamente 320.000 unidades vendidas de óculos, onde 300 mil foram vendidos no Brasil e os outros 20 mil óculos enviados ao exterior. Nos últimos dois anos, 2005 e 2006, os números das vendas da empresa no mercado interno foram muito próximos, dando sinal de que os negócios começam a encontrar sua fase de maturação alcançando vendas de 320 mil e 340 mil respectivamente. Já no mercado de exportação as vendas estão crescendo, não de forma acelerada como no início ocorreu no Brasil, mas com certeza apresentam sinais positivos, como por exemplo, em 2005, quando foram exportadas 28 mil unidades, passando, em 2006, para 36.000 peças, demonstrando um crescimento de 25% com relação ao ano anterior,

4.1.1 A Estrutura da Empresa

A empresa é composta por duas sedes, a matriz e fábrica em Garopaba e a filial com a administração e distribuição em Florianópolis. A matriz é responsável pela fabricação de todos os óculos injetados que são comercializados pela empresa e a filial é responsável pela administração, comercialização e distribuição das mercadorias. A atividade de importação de

produtos prontos, ainda exercida pela filial, que uma vez representava 100% das operações da organização não foi extinta, porém hoje representa apenas 20% dos produtos que a mesma vende.

Quando foi planejada a fábrica de Garopaba, estimava-se que sua capacidade máxima de produção anual seria de 250 mil óculos, sendo esse número uma realidade vista muito de longe naquele momento. No entanto, com o sucesso do primeiro ano foi necessário seguir investindo na fábrica para capacitar a produção e poder atender a demanda do mercado.

A fábrica está disposta em cinco setores que da forma como estão colocados em seqüência prezam pela otimização da produção:

- Setor 1 – Nesse setor são realizadas as injeções das partes dos óculos (frente e hastes), tamboreamento das peças, a qual trata-se de uma espécie de polimento antes da pintura e também a injeção das dobradiças. A partir disto as peças seguem prontas para a sala de pintura;
- Setor 2 – Responsável pela pintura dos óculos, este setor é mais conhecido como a sala de pinturas. O material em que são injetados os óculos é transparente e por essa razão precisam ser pintados. Todas as peças são pintadas manualmente por uma equipe de 12 pintores e depois são envernizadas por um robô automatizado de pintura.
- Setor 3 – Setor responsável por adornos agregados aos óculos como logotipo da marca e a bandeira do Brasil. Lá também são impressos código e nome do modelo e demais pequenas partes que devem ser inseridas em determinados padrões.
- Setor 4 – Com as armações já pintadas e com seus adornos agregados, só faltam às lentes. O setor 4 é o setor de corte das lentes, processo este de extrema importância para uma fábrica de óculos de sol pois é neste processo que se define a qualidade dos óculos e a manutenção da saúde da visão do consumidor. Uma lente mal cortada pode desenvolver algum tipo de dioptria e danificar a visão da pessoa que a estiver usando.
- Setor 5 – Controle de qualidade, este último processo verifica se os óculos estão dentro de um padrão mínimo da qualidade desejada, seja com relação à pintura, armação ou lentes. Tudo é controlado por equipamentos importados e todos os óculos precisam ser aprovados nos requisitos das normas internacionais de ótica para serem, então, comercializados.

Na sua fábrica, a JR-Adamver conta com um quadro máquinas e equipamentos que a colocam como a melhor fábrica da América Latina de óculos. Destacam-se, entre eles quatro máquinas injetoras de armação para realizar o início da produção, sendo a mais recente adquirida no ano de 2006, três máquinas injetoras de dobradiças, dois tambores de polimento com capacidade para 1000 peças por ciclo, uma máquina ultra-som lavadora, um robô de envernizamento automatizado, doze cabines de pintura, quatro máquinas cortadoras de lentes provenientes dos melhores fabricantes Europeus, sendo três automatizadas e com tecnologia de ponta e uma mais simples, além de diversos equipamentos para controle de qualidade. Atualmente a empresa possui cerca de 100 colaboradores na unidade fabril e é capaz de produzir 40.000 óculos por semana. Recentemente o prédio da fábrica foi ampliado para melhor alocar todas as máquinas e equipamentos que foram sendo adquiridos com o passar dos anos de vida da empresa.

No ano de 2005 a JR-Adamver concluiu a construção do prédio da sua sede em Florianópolis localizado no bairro de Santo Antônio de Lisboa, no qual é realizada a armazenagem dos óculos prontos para distribuição e a administração da organização. A filial conta com mais 53 funcionários, entre estoque e administração e possui capacidade para despachar mais de 90 mil óculos por mês. Como a empresa obteve um sucesso inesperado no primeiro ano da existência de sua fábrica, foi necessário investir para ampliá-la e também melhorá-la. Tais ações ocorreram de forma concentrada nos três primeiros anos da existência da mesma e os investimentos ficaram restritos a praticamente 100% à matriz. A empresa só conseguiu começar a investir na sua filial no ano de 2004 quando comprou um terreno e iniciou o projeto de construção da sede da empresa em Florianópolis. Com a conclusão da construção desse prédio, a JR-Adamver pôde começar a ampliar seu quadro de funcionários e também capacitá-los melhor. O mesmo tipo de ação que havia sido feita na fábrica em 2001 e nos anos seguintes, agora estava sendo feito na filial.

Como essas ações estratégicas foram implementadas primeiramente na fábrica por conta de uma necessidade momentânea, a organização desenvolveu-se de forma não estruturada dentro do cenário brasileiro de negócios. Entretanto, agora, com uma base empresarial mais firme e com um quadro mais efetivo de funcionários, a entrada no mercado de exportação está ocorrendo de forma mais estruturada devido ao momento que se está sendo vivido pela organização. Os

resultados que estão sendo obtidos nos mercados de exportação são fruto de suas ações em marketing internacional independente da marca Mormaii. Como mencionado anteriormente, este ano é o terceiro consecutivo que a empresa JR-Adamver é a única empresa brasileira com estandes próprios nas maiores feiras óticas do mundo, a MIDO na Itália e a SILMO na França, dando visibilidade para os produtos oferecidos pela organização e demonstrando seu desejo de alavancar negócios internacionais.

A empresa possui um contrato de exclusividade com a marca Mormaii para o mercado brasileiro, porém para o mercado internacional, se existir alguma oportunidade de desenvolver uma segunda marca, seja da própria empresa ou terceirizando a produção de outra organização, não há empecilhos contratuais para implicar na seqüência de uma possível oportunidade. Essa variável é também um estimulante para o desenvolvimento da organização na cena internacional ótica.

O Brasil é um país essencialmente importador de óculos, sejam de sol ou para correção visual. Em função desse detalhe, pode-se dizer que é um país que praticamente não exporta esse tipo de produto. Segundo dados obtidos no site *Aliceweb*, a qual é uma iniciativa do Governo para disseminar estatísticas acerca do comércio internacional do Brasil e desenvolvida pelo Ministério do Desenvolvimento e Comércio Exterior, a balança comercial de importações e exportações de óculos e armações no Brasil é incrivelmente negativa, constatando que importamos milhões e milhões de unidades e exportamos quantidades inferiores a 100 mil unidades ano, demonstrando um reflexo da falta de tradição da indústria brasileira nesta área.

Os dados obtidos estão dispostos nas tabelas abaixo, onde a primeira contém os totais de importações, exportações e apresenta também o déficit da balança comercial desses produtos no Brasil, e a segunda apresenta as exportações brasileiras e da empresa demonstrando a participação da JR-Adamver nas exportações do Brasil, um número muito baixo para a empresa, mas que representa quase 40% do total exportado do Brasil inteiro.

Tabela 01: Unidades Importadas, Exportadas e Balança Comercial no Brasil

Produto	Quantidades Exportadas (uni.)	Quantidades Importadas (uni.)	Balança Comercial (uni.)
Óculos de sol	80.137	9.114.802	-9.034.665
Óculos de receituário	11.155	2.920.716	-2.909.561
Total	91.292	12.035.518	-11.944.226

Tabela 02: Unidades Exportadas e representatividade da JR nas exportações do Brasil

Produto	Quantidades Exp. Brasil (uni.)	Quantidades Exp. JR-Adamver (uni.)	Representatividade (%)
Óculos de sol	80.137	30.000	37%
Óculos de receituário	11.155	6.000	53%
Total	91.292	36.000	39%

No último exercício da empresa, a JR-Adamver obteve um resultado bastante positivo por mais um ano e seguiu consolidando sua posição de líder de mercado no seu segmento.

A distribuição das vendas da empresa pelo Brasil estão dispostas na tabela abaixo:

Tabela 03: Distribuição das vendas no Brasil em porcentagem por região

Região	Representatividade (%)
Norte	2%
Nordeste	6%
Centro Oeste	6%
Sudeste	35%
Sul	51%

No campo das exportações, foco dessa pesquisa, a empresa optou por desfragmentar o ambiente global em quatro regiões para melhor geri-las. O principal critério utilizado foi o de tentar igualar o tamanho do mercado que cada região compreende e por conta disso algumas regiões apresentam um número maior de países enquanto outras apresentam um número menor. De tal divisão, resultaram quatro regiões expostas a seguir, juntamente com o número de unidades absorvidas por cada uma delas no último ano.

Tabela 04: Segmentação dos mercados de exportação e quantidades absorvidas

Mercados	Quantidades (uni.)	Representatividade (%)
América Latina	20.000	56%
Europa	10.000	28%
América do Norte	2.000	6%
Ásia, Oceania e demais países	4.000	10%
Total	36.000	100%

4.2 Delimitação do sistema e do ambiente

Essa primeira fase do método consiste na delimitação do sistema em questão de acordo com o objeto de estudo, seu horizonte de tempo e sua área geográfica. Esses elementos e

fenômenos são interligados e podem formar subsistemas dentro do sistema principal que foi delimitado. Compreende-se como ambiente, o contexto mais amplo onde está inserido o sistema ambos influenciando-se mutuamente.

A questão da delimitação do sistema é importante e deve ser exposta em detalhes para que não permaneçam dúvidas com relação à abrangência do estudo. Tal questão normalmente nasce de uma preocupação da organização com relação a alguma incerteza, entretanto nesse caso específico foi a motivação do pesquisador de realizar tal estudo com relação ao futuro das exportações da empresa JR-Adamver objetivando auxiliar a organização e seu planejamento estratégico.

A empresa JR-Adamver, como já foi colocado, é uma indústria ótica destinada a fabricação de óculos de sol e de receituário. A empresa está iniciando suas atividades com relação ao mercado externo e já possui, após o período de quatro anos, uma evolução considerável positiva dentro do mercado nacional e internacional do qual faz parte.

Partindo da análise desta situação, o pesquisador encontrou o objeto de estudo e foco deste trabalho, o qual consiste em prospectar cenários das exportações da empresa em questão para o ano de 2010. Após levantada a questão a ser abordada, definiu-se também a delimitação do espaço de tempo do estudo em quatro anos. Já a área geográfica, esta é considerada ilimitada dentro do globo terrestre, pois no mercado internacional, com características globalizadas do mundo atual, não existem fronteiras, o que faz a área geográfica do estudo em questão ser considerada global.

A partir da análise das variáveis de restrição da pesquisa, ficaram evidenciadas as seguintes delimitações:

- Objeto de estudo: exportações da empresa JR-Adamver Indústria e Comércio de Produtos Óticos Ltda.;
- Espaço de tempo: quatro anos, até o ano 2010;
- Área Geográfica: global, sem restrições.

Após tais características do estudo estarem expostas e compreendidas, pode se dar como concluída a primeira etapa do processo de elaboração de cenários, de acordo com a metodologia proposta. Parte-se agora para uma análise mais profunda da organização, do sistema e do ambiente.

4.3 Análise estrutural do sistema, do ambiente e retrospectiva

A etapa de análise estrutural é iniciada após a delimitação do sistema em questão e nessa ocasião deve ser elaborada uma lista preliminar com as variáveis relevantes do sistema assim como seus principais atores. Para a obtenção dessas informações, o pesquisador realizou uma sessão de *brainstorming* com os dois diretores da organização, que são também sócios-proprietários, com os dois gerentes comerciais, um do segmento das óticas e outro do segmento das surfshops, e com o gerente do departamento de exportação da empresa. A sessão foi conduzida pelo pesquisador que atentamente seguiu os passos propostos por Marcial & Grumbach (2002), os quais afirmam que o *brainstorming* é uma técnica criativa que se propõe a produzir o máximo de soluções para um determinado problema.

Os procedimentos que os autores salientam como fundamentais e que serviram de base para essa sessão foram:

- I. Dispor o grupo em círculo e selecionar uma pessoa para ser o líder. Nesse caso o líder da discussão foi o pesquisador, pois era o maior interessado em obter as informações e também possuía o conhecimento teórico necessário para melhor seguir a metodologia de uso dessa ferramenta;
- II. Definir claramente o problema. Novamente, o líder da discussão foi responsável pelo compartilhamento das informações acerca do assunto discutido. No caso, o tema desta sessão de *brainstorming*, exposto para os cinco participantes pelo pesquisador era descobrir quais as variáveis que seriam consideradas importantes e dariam suporte para a situação atual da empresa. Também era preciso definir quais os atores principais que atuam no ambiente no qual a organização está inserida;
- III. Anotar toda e qualquer idéia que for surgindo durante a discussão. O responsável por realizar tais anotações, mais uma vez, é o líder da sessão ou outra pessoa que este possa designar, porém neste estudo o líder anotou pessoalmente todas as variáveis que foram sendo citadas para que fosse assegurado que nenhum pensamento se perdesse;
- IV. Não permitir críticas ou reações negativas às idéias levantadas durante a reunião. Esse ponto foi bastante esclarecido ao início da sessão para que nenhum dos participantes apresentasse uma conduta inapropriada com ou sem intenção. Desta forma, após

esclarecida essa particularidade todos os participantes puderam compartilhar suas idéias sem terem receio de serem vetados ou terem sua criatividade desconsiderada;

- V. Manter todos os participantes ativamente envolvidos com a discussão. E neste ponto é importante ressaltar que todos devem contribuir com idéias durante toda a sessão. Se um ou outro participante não estiver apresentando um desempenho satisfatório, o papel do líder é de estimulá-lo da melhor forma possível para fazer com que todos participem de forma ativa e paritária;
- VI. O líder deve estimular todas as idéias, inclusive as mais estranhas. Ressalta-se, neste ponto que todas as contribuições devem ser bem vindas, por mais absurdas que possam parecer para alguns, pois estas, para outros podem ser consideradas perfeitamente coerentes, sendo apenas uma questão de pontos de vistas. Vale salientar que durante a sessão não surgiram variáveis que pudessem ser classificadas como absurdas, demonstrando um reflexo nítido da mentalidade dos participantes, os quais são pessoas criativas, porém conservadoras;
- VII. Avaliação das idéias. Nessa etapa o líder da sessão deve analisar as informações que anotou e tentar combinar umas com as outras, fazendo um balanço e verificando se existem mais afinidades ou mais idéias opostas;
- VIII. Identificar quais as idéias que melhor se encaixam com a solução do problema em questão. Para o caso em pauta, foram avaliadas todas as variáveis que surgiram e também todos os atores citados. Após verificação da consistência dessas variáveis e atores através da combinação de uns com os outros, o que permaneceu foi uma lista final reduzida de opções.

A sessão de *brainstorming* realizada com a participação dos colaboradores mencionados anteriormente teve duração de vinte minutos e obteve um resultado extremamente satisfatório com relação ao tema que se proposto. Abaixo está um quadro contendo o resultado final da sessão realizada.

Tabela 05: Resultado da sessão de *brainstorming* para identificar variáveis e atores

VARIÁVEIS	ATORES
Material Publicitário Adequado	Parceiros
Economia	Distribuidores
Comprometimento	Consumidores
Tecnologia	Governo

Marca ser conhecida	Lojistas
Cultura	Concorrentes
Prazos de entrega	Fornecedores
Qualidade	
Relacionamento	
Criatividade	
Fatores legais	
Design	
Ética	
Moeda/Cambio	
Preço ao consumidor final	
Parcerias	

Ainda nesta etapa, porém já com a lista de variáveis e atores elaborada, é necessário realizar a análise da situação passada para destacar quais variáveis e atores tiveram maior influência e determinaram a evolução da empresa. É realizada também a análise da situação atual para destacar os pontos fortes e fracos da organização e assim identificar variáveis críticas de incerteza.

Ao final da análise retrospectiva, o pesquisador pode perceber alguns pontos que foram fundamentais para que a organização caminhasse até a sua situação atual. Desde o seu primeiro ano de atividades a empresa JR-Adamver trabalha com um produto que possui uma marca muito conhecida e bem conceituada no Brasil. Em função dessa marca, os produtos já obtiveram uma boa aceitação no segmento de surf, que é considerado o principal nicho da marca Mormaii, e os resultados do primeiro ano foram mais do que satisfatórios, quando a empresa conseguiu vender 75% dos produtos que ela havia se proposto a comercializar. Os anos seguintes trouxeram resultados tão importantes quanto o do ano inicial e com isso o pesquisador percebeu que a marca Mormaii é um fator bastante forte para a evolução histórica da empresa.

Durante a evolução da empresa, após o seu terceiro ano de exercício, foi construída sua fábrica própria de óculos. Nesse ano a empresa fez seu melhor movimento estratégico, pois foi também o ano em que se obteve a maior taxa de crescimento, assim, o ano de 2001 ficou caracterizado pela implementação das novas instalações. No entanto, houveram outras implicações que determinaram o sucesso do empreendimento. Quando foi decidido iniciar o empreendimento, os sócios reunidos decidiram que o caminho mais correto a seguir deveria ser baseado em três fatores, qualidade, exclusividade e preço final ao consumidor. Essas três

variáveis combinadas tiveram muito sucesso no mercado e marcaram uma taxa de crescimento da empresa de quase 300% em apenas um ano.

Os produtos que começaram a ser produzidos em Garopaba – SC, mas nasceram das mãos dos designers da empresa Argentina Interóptica Andina S/A, como peças exclusivas que não podiam, e nem podem até hoje, ser encontradas carregando outra marca. Elas começaram a ser fabricadas com as melhores matérias primas disponíveis no mercado, as mesmas utilizadas pelos principais produtores de óculos no mundo, todas importadas de fornecedores europeus com várias décadas de tradição na indústria ótica. Finalmente, a política de preços ao consumidor final da empresa também foi muito importante para o alcance da sua posição atual de líder do mercado. A comercialização de produtos em um mercado onde a marca já era conhecida trazia muitos benefícios para a organização, porém a partir do momento em que foram distribuídos no mercado produtos com uma marca forte, somados à um design exclusivo, qualidade de ponta e preço competitivo, o resultado foi uma combinação indiscutivelmente tentadora para o consumidor. Nesse ano a empresa vendeu todos os produtos que pode fabricar e o estoque final de matérias primas após o primeiro ano de funcionamento da fábrica ficou muito pequeno, impossibilitando uma vendagem maior. A partir desse momento ficou caracterizada a real importância dessas três variáveis.

No ano de 2003, a empresa começou a vender seus produtos para o ramo das óticas (lojas especializadas na comercialização de óculos). Anteriormente a isso, os produtos eram comercializados apenas em lojas de artigos de esportivos que vendiam produtos Mormaii. Porém o mercado de lojas de artigos esportivos é muito menor do que o mercado das óticas, o qual é chamado pela empresa como o “grande mercado”. O segmento de óticas é considerado muito mais atrativo para a empresa do que o segmento das surfshops ou lojas de artigos esportivos. Esta particularidade leva a concluir que o ramo das óticas caracteriza um meio de distribuição mais eficiente para a empresa, pois dispõe de inúmeros pontos de venda e assim apresenta-se como uma variável de elevada importância.

Outro fator imprescindível que é percebido no Brasil é o relacionamento que existe entre os lojistas, a empresa e a marca. Os lojistas são parte fundamental do processo comercialização do produto, uma vez que este é quem “mostra” a mercadoria para o consumidor. Se o lojista estiver motivado a vender o seu produto ele o fará, porém se o mesmo não estiver disposto a vendê-lo provavelmente não irá nem expô-lo de forma apropriada para os clientes. Conclui-se

então, que os lojistas foram, e são até hoje, atores indispensáveis para a evolução da empresa, paralelamente ao relacionamento que esta mantém com os mesmos que também foi considerada uma variável importante.

Quanto ao campo da análise da situação atual da empresa, a JR-Adamver em 2006 contou com um número de unidades comercializadas no Brasil de 340 mil óculos e apenas 36 mil exportados o que pode-se considerar mais uma vez, um reflexo da força da marca no mercado brasileiro, das variáveis e dos atores com suas participações dentro do ambiente em que a empresa se encontra. Entretanto a situação vista no mercado brasileiro é distinta da situação dos mercados de exportação, principalmente pela complexibilidade envolvida num ambiente tão amplo como é o ambiente global. Em função da enorme amplitude geográfica existente nesse segmento, a empresa possui quatro subdivisões para melhor gerir cada uma delas. Eles estão segmentados da seguinte forma:

1. América Latina – responsabilidade direta da JR-Adamver;
2. América do Norte – responsabilidade do distribuidor local Match Eyewear localizado nos Estados Unidos da America;
3. Europa – responsabilidade do distribuidor europeu Vila Luxembourg localizado na Espanha;
4. Ásia, Oceania e demais países – responsabilidade do distribuidor europeu Vila Luxembourg localizado na Espanha.

Nesse ano de 2006, a distribuição das unidades exportadas foi de 20.000 óculos para a América Latina, 10.000 unidades para a Europa, 4.000 unidades para Ásia, Oceania e demais países e por último 2.000 óculos para a América do Norte.

Em cada um desses segmentos existem vários países, em alguns mais como é o caso da América Latina, sede continental da marca, em outros menos como na América do Norte que compreende apenas dois países. O critério de divisão foi baseado na tentativa de igualar o tamanho de cada um dos quatro mercados principais, ou seja, fazer com que todos possam atingir números similares, mantendo um nível equilibrado na distribuição dos produtos.

Cada um dos quatro mercados é gerido por algum distribuidor principal, no caso da América Latina a responsabilidade é da própria empresa situada em Florianópolis. A empresa distribuidora da Europa é a Vila Luxembourg que devido a falta de mais distribuidores em outras localidades acaba sendo responsável também pelo grupo quatro. O distribuidor da América do

Norte, a Match Eyewear, é uma parceria nova com grande potencial de evolução, principalmente por tratar-se de uma empresa do segmento ótico norte americano com mais do que vinte anos de tradição no ramo e possuir excelente experiência no seu mercado.

Depois de realizada a análise da evolução, também da situação atual da empresa e colocados acima os pontos compreendidos durante a análise, foi realizado um cruzamento entre as variáveis para identificar as influências de umas sobre as outras tornando possível uma maior compreensão da importância de cada uma das variáveis para o processo como um todo. Após o cruzamento dessas variáveis a lista restante foi reduzida à apenas seis variáveis que posteriormente será cruzada com a lista de atores. O mesmo procedimento será realizado com todos os atores para identificar quais foram mais importantes e quais tem maior influência sobre os outros. A lista final de atores foi reduzida a apenas quatro atores de acordo com a limitação da pesquisa para evitar o excesso de probabilidades de futuros.

As duas listas finais resultantes da análise realizada na segunda etapa do método proposto por Michel Godet e aplicado pelo pesquisador estão relacionadas na tabela abaixo:

Tabela 06: Lista final de principais Atores e Variáveis

VARIÁVEIS	ATORES
Material Publicitário Adequado	Parceiros/Distribuidores
Economia	Lojistas
Comprometimento	Consumidores
Design	Concorrentes
Marca ser conhecida	
Cultura	

Com as listas prontas e as devidas análises realizadas o passo seguinte é a seleção de condicionantes do futuro.

4.4 Seleção das condicionantes do futuro

A seleção das condicionantes do futuro trata da identificação das principais tendências, fatos com potencial de futuro, fatores predeterminados as alianças entre os atores e mais. Nessa etapa do processo, o pesquisador deu início a segunda análise proposta pelo método, onde através das informações obtidas do cruzamento das variáveis com os atores é possível identificar os itens

citados acima. Tais itens são relacionados com o desenvolvimento histórico da empresa e quais as suas atuações nessa evolução.

Na análise das condicionantes do futuro, as questões que obtiveram destaque estão informadas abaixo:

- A cultura dos consumidores é muito importante para o sucesso na expansão das vendas da empresa em cada país e pode ser considerada como uma variável de auxílio face à alguma barreira para a comercialização dos produtos. Os óculos da marca Mormaii possuem um design que instiga a compra para os consumidores com uma cultura ocidental e parecida com a do Brasil. Porém em países de cultura muçulmana, por exemplo, os mesmos produtos dificilmente gerarão desejo entre os consumidores;
- O fato da marca ser conhecida é muito importante e também deve ser considerado no momento em que se decide por movimentos em direção a determinados países. Logo, a marca sendo conhecida no Brasil foi um fator fundamental para o desenvolvimento da empresa em sua trajetória e por isso os países que já conhecem a Mormaii apresentam-se como mercados mais atraentes para a empresa;
- No Brasil a distribuição dos óculos é feita pela própria empresa, que preza seu relacionamento com os seus parceiros distribuidores assim como com os lojistas. Nesse sentido, nos países onde a empresa for decidir por distribuir seus produtos, será necessário encontrar um distribuidor comprometido, que possua uma conduta semelhante ao da empresa no Brasil no que diz respeito ao seu relacionamento com os lojistas e também consumidores finais. Também é importante que os distribuidores procurem os melhores canais de disseminação para os produtos e, considerando a análise realizada na etapa anterior onde foi percebido o grande valor das óticas para a comercialização dos óculos, é indispensável que eles realmente estejam realizando ações para conseguirem entrar nesse segmento nos seus respectivos países;
- Outro fator importante a ser considerado é que os materiais publicitários utilizados pela empresa no Brasil nem sempre são adequados para os demais mercados externos e nesse sentido é necessário desenvolver materiais

apropriados para os mercados exteriores. Pode-se, através de análise cuidadosa, afirmar que o ideal seria personalizar campanhas publicitárias para cada localidade, porém essa estratégia despenderia muitos gastos e a princípio oferece baixos retornos. Considerando essas particularidades, o departamento de exportação necessita desenvolver, em conjunto com os distribuidores, materiais publicitários que sejam mais ou menos adequados de forma genérica aos seus mercados;

- Outra variável importante é a economia dos países em questão. É indispensável uma análise mínima dos níveis de consumo nos países onde se está considerando iniciar atividades;
- Tão importantes para os mercados externos quanto no Brasil, os lojistas são peças fundamentais para a realização das vendas. Como mencionado anteriormente, o lojista possui o poder de ocultar a mercadoria dentro de sua loja e não exibi-la para os clientes, apenas para aqueles que solicitarem. Dessa forma os lojistas impõem uma barreira muito forte para a comercialização dos produtos e por isso devem ser constantemente avaliados e motivados a seguirem oferecendo os produtos da marca Mormaii aos consumidores;
- Por último, os concorrentes que representam a maior ameaça para a empresa. Nos mercados externos, como já foi analisado anteriormente, os preços que os mesmos praticam são bem inferiores aos praticados no Brasil e isso representa um problema, pois estas marcas já possuem tradição no mercado internacional há décadas, enquanto que a marca Mormaii não dispõe da mesma característica pelo menos no segmento de óculos de sol. Nesse sentido o preço praticado pelos demais concorrentes fica muito próximo aos preços praticados pelos produtos da JR-Adamver e se os mesmos decidirem por realizar políticas contra o sucesso dos óculos da Mormaii e abaixarem seus preços, isso produzirá reflexos negativos imediatos no alcance de qualquer meta.

Realizada a análise das condicionantes do futuro, o pesquisador estava apto a seguir para a próxima etapa de elaboração de cenários, a qual se vale das informações geradas nesse processo de análise para construir as cenas futuras convenientes para a organização.

4.5 Geração de cenários alternativos

A etapa de desenvolvimento dos cenários é iniciada através da *análise morfológica*, técnica que segundo Godet apud Marcial & Grumbach (2002) tem por objetivo explorar de forma sistemática os futuros possíveis a partir do estudo da decomposição do sistema. Esta análise consiste na divisão do sistema em vários elementos, sendo que posteriormente esses elementos são combinados uns com os outros para verificar os comportamentos possíveis de realização. As possibilidades são exploradas de acordo com as estratégias dos atores.

O método de cenários consiste em descrever o encaminhamento da situação atual para o futuro escolhido, seguindo a evolução das variáveis analisadas e considerando as estratégias dos atores escolhidos.

A elaboração desse estudo consiste em gerar três cenários para o futuro das exportações da empresa JR-Adamver, sendo eles:

- Cenário Utópico – situação mais otimista possível;
- Cenário Realista – situação realmente almejada;
- Cenário Pessimista ou de crise – situação mais negativa possível.

Nesse sentido, após as devidas análises realizadas, abaixo estão expostos os cenários elaborados pelo pesquisador.

4.5.1 Cenário Utópico

O Cenário Utópico, como o próprio nome já diz, é uma espécie de sonho, onde todas as variáveis do sistema em questão tiveram um encaminhamento que, com o passar dos anos, foram gerando resultados positivos para a organização. No cenário utópico não acontecem incidentes negativos e por isso ele tem esse nome, pois sua probabilidade de ocorrência é mínima.

No cenário utópico desenvolvido pelo pesquisador, todas as ações realizadas em prol da entrada em novos mercados, como o desenvolvimento de parcerias com distribuidores locais, terão excelente desenvoltura. A atitude dos consumidores é favorável aos produtos oferecidos e

também os concorrentes não realizaram nenhuma ação contra a evolução dos óculos Mormaii nos diversos mercados.

Atualmente, como já descritos anteriormente, os mercados de exportação da empresa em questão estão divididos da seguinte forma:

1. América Latina – responsabilidade direta da JR-Adamver;
2. América do Norte – responsabilidade do distribuidor local Match Eyewear localizado nos Estados Unidos da América;
3. Europa – responsabilidade do distribuidor europeu Vila Luxembourg localizado na Espanha;
4. Ásia, Oceania e demais países – responsabilidade do distribuidor europeu Vila Luxembourg localizado na Espanha.

Ao final de quatro anos, no cenário utópico, tal estrutura será modificada e contará com um número maior de distribuidores, com isso ocorrerá uma diminuição das responsabilidades de cada distribuidor com relação à amplitude de área e dessa forma cada um poderá concentrar seus esforços de forma melhor nas respectivas áreas, agora mais acessíveis. Nessa situação existirão as seguintes divisões principais:

1. América Latina – continua sob responsabilidade da JR-Adamver no Brasil;
2. América do Norte – continua sob responsabilidade da Match Eyewear;
3. Europa – continua sob responsabilidade da Vila Luxembourg;
4. Ásia – responsabilidade do parceiro futuro, localizado no Japão;
5. Oceania – responsabilidade do parceiro futuro, localizado na Austrália.

A estrutura principal é quase a mesma, porém com o acréscimo de dois novos parceiros distribuidores para as localidades do Japão e Austrália cobrindo de forma mais harmônica a Ásia e Oceania. As responsabilidades serão mais equilibradas para cada um dos gerentes dessas regiões e cada distribuidor deverá contar com um estoque próprio de peças para estar constantemente abastecendo os pedidos de seus clientes nos países. Este estoque deverá ser relativo a quantidade de unidades que serão comercializadas por ano.

As expectativas com relação às quantidades de óculos comercializadas no cenário utópico estão distribuídas da seguinte forma, América Latina 120.000 unidades, América do Norte 110.000 unidades, Europa 80.000 unidades, Ásia 40.000 unidades e Oceania 50.000 unidades,

totalizando 400.000 unidades distribuídas nos mercados de exportação da empresa JR-Adamver, de acordo com a tabela a seguir:

Mercados	Quantidades (uni.)	Representatividade (%)
América Latina	120.000	30%
Europa	80.000	20%
América do Norte	110.000	28%
Ásia	40.000	10%
Oceania	50.000	12%
Total	400.000	100%

O alcance de tais objetivos são muito dependentes de diversas variáveis e também de atores que ainda não existem, portanto as estratégias elaboradas para realizar tais metas devem considerar a importância de encontrar os atores necessários para realizarem as ações pretendidas.

4.5.2 Cenário Realista

O cenário realista é o principal objetivo da organização, afinal é o que propõe as metas mais plausíveis dentro do contexto baseado em fatos reais. O cenário realista é aquele que será disseminado dentro da organização e que guiará as estratégias correntes para o atendimento das metas futuras.

No contexto do cenário realista, as limitações reais são consideradas e dentro delas são desenvolvidos os cenários possíveis considerando os eventos portadores de futuro, as variáveis principais e as estratégias reais dos atores. Nessa situação real, a configuração da estrutura dos mercados de exportação também será alterada da seguinte forma:

1. América Latina – continua sob responsabilidade da JR-Adamver no Brasil;
2. América do Norte – continua sob responsabilidade da Match Eyewear;
3. Europa – continua sob responsabilidade da Vila Luxembourg;
4. Ásia e Oceania – responsabilidade do parceiro futuro, localizado na Austrália.

Com essa estrutura, será necessário agregar um novo parceiro para ser o responsável pela região quatro e os objetivos a serem atingidos são: América Latina 65.000 unidades, América do Norte 70.000 unidades, Europa 40.000 unidades e Ásia e Oceania 35.000 unidades, somando um total de 210.000 unidades exportadas ao final do ano de 2010, conforme a tabela que segue:

Mercados	Quantidades (uni.)	Representatividade (%)
América Latina	65.000	31%
Europa	40.000	19%
América do Norte	70.000	33%
Ásia e Oceania	35.000	17%
Total	210.000	100%

A situação descrita foi resultado da análise das principais tendências, variáveis chaves e atores presentes, considerando que para o alcance desse objetivo existe a necessidade primária de agregar um novo ator ao esquema. Por tratar-se de um assunto delicado, este tema deverá ser abordado com prioridade para que as ações naqueles mercados sejam iniciadas o quanto antes possível.

O mercado latino-americano apresenta-se como o objetivo que será realizado com menores adversidades, uma vez que a empresa já possui um certo volume de vendas para essa região. Outro fator importante para a concretização dessa meta é que a marca Mormaii tem uma aceitação muito grande por esse público, o qual se identifica bastante com a mesma. Outro fator positivo para esse objetivo é a proximidade que existe em entre a empresa situada no Brasil e os demais países do continente. Nessa região, a relação que é desenvolvida com os distribuidores locais dos demais países é boa e esse detalhe é muito importante pois a empresa sempre tenta buscar parceiros que representem da melhor forma a sua metodologia de trabalho, que é a política do bom relacionamento com seus parceiros.

O mercado norte-americano consiste em ser o mais cobiçado pela organização. Essa região concentra a maior parte do capital mundial e conseqüentemente apresenta os maiores índices de comércio. Os consumidores possuem um poder aquisitivo mais elevado do que os da América Latina e por isso apresentam mais chances de compra do produto oferecido. Os produtos consumidos no mercado norte-americano são comercializados em todo o mundo e a simples

presença neste mercado já é um fato a ser admirado por muitos, podendo ser considerado uma vitrine para o mundo.

No ano que passou, a empresa JR-Adamver iniciou uma nova parceria com uma empresa dos Estados Unidos chamada Match Eyewear. Tal empresa possui uma rede de distribuição estendida por todo seu país e também no Canadá. Existem grandes expectativas com relação a essa nova parceria, pois essa empresa possui a experiência necessária para sobreviver nesse mercado. Dessa forma os conhecimentos adquiridos na evolução daquela empresa dentro daquele mercado serão compartilhados com o intuito de aprimorar algumas variáveis que necessitem ser ajustadas para que o ator possa desempenhar sua estratégia da melhor forma possível.

Na Europa, a empresa Vila Luxembourg continuará como representante da JR-Adamver para aquele mercado, porém para os anos seguintes serão implementadas modificações na estrutura da mesma. A empresa em questão é de certa forma ligada a JR-Adamver sendo que seu proprietário, Sr. Alejandro Afeltra é parente próximo de um dos sócios da JR-Adamver. Nesse contexto, a Vila Luxembourg apresenta-se como uma extensão da empresa na Europa e isso é um fator positivo, pois a mesma trabalha motivada com essa perspectiva. Entretanto a Vila Luxembourg possui uma estrutura carente de mão de obra, tanto no setor comercial quanto no operacional. Atualmente conta com apenas uma pessoa realizando as vendas e outra coordenando a distribuição e controle do estoque, essa situação necessita de melhorias para atender um mercado importante como é o europeu. É necessário agregar mais atores a se comprometerem com parte comercial e também criar uma rede de relacionamento com os lojistas para melhorar a aceitação do produto novo. É importante que a Vila Luxembourg estabeleça-se com uma postura semelhante a da JR-Adamver no Brasil e nos mercados de exportação que ela é responsável.

A última e mais delicada das regiões, a Ásia e Oceania, é considerada a mais crítica, devido ao fator que ainda não existe o ator que será responsável pela sua performance em tal região que apresenta-se com um grande potencial de crescimento. No último ano, durante a feira SILMO em Paris, a empresa realizou um novo contato com um grupo Japonês de óticas, o qual se mostrou muito interessado nos óculos de receituário que a JR-Adamver produz em Garopaba. Esse contato rendeu um pedido inicial de 1000 unidades de óculos de receituário e em seqüência um novo pedido de mais 2000 peças que foi enviado após a virada do ano. O mercado Japonês é cheio de particularidades e também possui um alto poder aquisitivo. Uma de suas particularidades é a atração por objetos coloridos e uma das principais características dos óculos

da marca Mormaii é sua grande variedade de cores disponíveis. As expectativas com relação ao desenvolvimento dessa relação são grandes e positivas.

A Austrália, por sua vez, é considerada um excelente mercado para os óculos da marca Mormaii, sendo que é o país com a maior cultura surf do mundo, onde está concentrado o maior número de praticantes do esporte. Nesse contexto a marca Mormaii já é conhecida, a cultura do país é a mesma que a empresa possui, o design dos produtos agrada os consumidores e é um país onde o público possui alto poder aquisitivo. Todas essas variáveis somadas apresentam grande probabilidades de futuro, porém ainda dependentes da concretização de uma parceria efetiva com algum distribuidor que irá se responsabilizar por esses mercados e também de se comprometer com a realização de suas estratégias. Em função dessa incerteza crítica quanto à futura parceria, esse mercado obteve um número de unidades mais baixo que os demais, porém com grandes chances de desenvolvimento.

O cenário acima descrito representa a cena mais consistente dentro do mix de possibilidades que foram analisadas durante essa etapa. Além da cena realista e também da utópica, ainda resta a cena de crise que será exposta a seguir.

4.5.3 Cenário Pessimista ou de Crise

O cenário pessimista representa a soma de todas as variáveis críticas obtendo resultados indesejados pela a organização. Nessa situação as ocorrências positivas são mínimas ou nulas e a razão da sua elaboração é justamente de simular eventos negativos que possam ocorrer no futuro. Com a cena de crise elaborada, os administradores podem visualizar os estragos futuros efetivamente possíveis de ocorrência e com isso ter estratégias elaboradas para enfrentar cada uma das variáveis problemáticas.

A elaboração desse cenário é decorrente da análise da cena realista onde os gestores verificam as principais incertezas do cenário e as simulam como eventos negativos. Através dessas simulações são identificadas estratégias paralelas ou “planos B” para lidar com o insucesso obtido na aplicação da cena realista.

Após a verificação da importância dos atores para o alcance das metas futuras da organização nos seus mercados de exportação, no cenário de crise elaborado, o principal fator considerado é o relacionamento com os distribuidores e o comprometimento dos mesmos com a

empresa. A estrutura de segmentação do cenário de crise é idêntica a do cenário realista, porém os eventos que irão ocorrer nesse caminho serão bem distintos. Abaixo está exposta a segmentação dos mercados de exportação considerando a cena de crise:

1. América Latina – continua sob responsabilidade da JR-Adamver no Brasil;
2. América do Norte – continua sob responsabilidade da Match Eyewear;
3. Europa – continua sob responsabilidade da Vila Luxembourg;
4. Ásia e Oceania – responsabilidade do parceiro futuro, localizado na Austrália.

Nessa situação, os mercados de exportação sofrerão sérios problemas, iniciando com o que já foi mencionado acima. O comprometimento dos atores com as suas estratégias está muito baixo. O único segmento que acaba tendo uma melhor desenvoltura é aquele que continua sob responsabilidade direta da própria empresa, a América Latina. Justamente pelo fato de que a relação com os clientes é conduzida diretamente por funcionários da empresa, os quais no caso de não estarem motivados para trabalhar da melhor forma possível acabarão sendo facilmente substituídos, o que, não é nada parecido com a substituição de um distribuidor, a qual implica em muitos outros desdobramentos não tão simples. A parceria, iniciada em 2006 com a Match Eyewear não obteve o sucesso esperado, pois o tratamento que tal empresa está dando para os produtos da JR-Adamver não está adequado com aquilo que se pretendia. Essa parceria contava com a colaboração intensa da empresa americana, pois a ela cabia um papel fundamental no desenvolvimento da história. Também houve uma ação dos concorrentes com características protecionistas à entrada dos óculos da marca Mormaii nos mercados da região 2, modificando suas políticas de preços aos consumidores para estimular o consumo dos seus produtos.

A Vila Luxembourg, que deveria ter elevado sua capacidade humana e física acabou não sofrendo alteração alguma e o reflexo disso são os elevados problemas logísticos e a pequena quantidade de clientes que a empresa possui. Além de não ter realizado as melhorias necessárias, a Vila Luxembourg continuou sendo responsável pela região 4 Ásia, Oceania e demais países, pois ao passar de quatro anos não foi possível encontrar nenhuma empresa confiável para desenvolver uma nova parceria de distribuição para aquela região. O possível parceiro japonês que havia surgido em 2006 não correspondeu as expectativas da empresa e seguiu como um simples cliente que não desejava se comprometer com a JR-Adamver da forma que ela esperava.

Dessa forma, a Vila Luxembourg está apresentando sinais de desgaste na sua relação com a JR-Adamver e não se sente muito motivada a realizar seu trabalho da melhor forma possível. Tal situação é decorrente da enorme amplitude sob responsabilidade de um grupo tão pequeno de pessoas, gerando conflitos entre os clientes e a organização e causando danos à relação comercial existente entre ambos.

As metas do cenário pessimista são baixas e desestimulantes para qualquer organização. Ao final do ano 2010, as unidades comercializadas nos mercados de exportação durante aquele exercício serão: América Latina 30.000 unidades, América do Norte 10.000 unidades, Europa 15.000 unidades, Ásia e Oceania 6.000 unidades, totalizando 61.000 óculos exportados exibidos na tabela abaixo:

Mercados	Quantidades (uni.)	Representatividade (%)
América Latina	30.000	49%
Europa	15.000	25%
América do Norte	10.000	16%
Ásia e Oceania	6.000	10%
Total	61.000	100%

A elaboração desses três cenários, utópico, realista e pessimista ou de crise, foi realizada em conjunto com contínuas análises de consistências que compõem a etapa seguinte.

4.6 Testes de consistência, ajustes e disseminação

Os testes de consistência objetivam analisar a coerência dos fatos encaminhados nas diferentes cenas, verificando se, durante a elaboração dos cenários, alguma variável ou ator está se comportando de forma incoerente e se a ocorrência de uma variável não invalida outra. Depois de realizadas essas verificações, são executados os ajustes necessários para tornar a cena coerente de lhe conceder credibilidade. No processo prático de elaboração dos cenários descritos nesse capítulo os testes de consistência foram sendo realizados durante a elaboração dos cenários propriamente ditos e conseqüentemente após tal elaboração, não foram encontradas variáveis que apresentassem comportamentos inconsistentes dentro das cenas descritas.

Dentro do contexto do estudo, o cenário de crise desenvolvido contou com a decadência da participação dos atores na história e com isso as variáveis portadoras de futuro acabaram sendo invalidadas por não terem sido exploradas. Após os testes de consistência realizados para verificar a condição das variáveis e atores, ficou evidente a importância fundamental e indispensável do papel, principalmente, dos atores. As estratégias são muito dependentes da ação deles para a realização dos objetivos almejados e a falta dessas ações acaba não utilizando as variáveis portadoras de futuro.

Devido a esses fatores acima descritos, os cenários apresentados como Utópico, Realista e Pessimista já estão descritos em suas configurações finais, consideradas as devidas análises de consistência e coerência entre uma cena e outra. Uma vez com os cenários já elaborados e devidamente verificados com relação a sua coerência, parte-se para a etapa de disseminação destes cenários pela empresa.

A elaboração das estratégias correntes e dos planos de implementação devem ser devidamente preparadas para os possíveis futuros da organização. A disseminação dos cenários dentro da organização auxilia a elaboração destas estratégias uma vez que todos os colaboradores permaneçam cientes dos possíveis futuros da organização. Dessa forma, são agregadas ao processo as perspectivas dos demais colaboradores e suas contribuições em prol dos futuros que são passíveis de realização.

4.7 Opções estratégicas e planos de monitoração estratégica

Concluídas as etapas anteriores, os cenários estão prontos para serem implementados. Estes cenários resultantes da análise realizada até este momento devem servir como guia para a direção da organização e elaboração das opções estratégicas correntes. No entanto, é dada como necessária, à análise dos pontos fortes e fracos da organização, como uma verificação do que a mesma pode fazer pela trajetória da empresa mediante estes fatos. Godet apud Marcial & Grumbach (2002), adverte que algum sistema de monitoração deve ser implantado a fim de avaliar constantemente as opções estratégicas desenvolvidas. Esse sistema de monitoração estratégica consiste em definir sinalizadores sabiamente elaborados de situações consideradas críticas. Entretanto, é indispensável que esses mecanismos de sinalização sejam elaborados pelos

gestores que desenvolveram os cenários, pois os mesmos detém as informações acerca da análise do conjunto das variáveis e dos atores envolvidos no sistema. Vale ressaltar que esses mecanismos são particulares para cada situação e em função dessa característica as empresas devem desenvolver seus próprios mecanismos. Uma dica passível de aceitação para indiferentes casos é a estipulação de metas intermediárias que auxiliam a verificação da evolução histórica desejada comparando-a com a história que realmente estará acontecendo.

O pesquisador destacou alguns itens de considerável importância para o desenvolvimento do cenário desejado e que podem ser utilizados como sinalizadores de inconsistência para a efetivação da história real:

- É fundamental para a organização que ela atualize suas informações sobre as economias dos mercados em questão constantemente. Assim, é possível identificar possíveis crises de consumo devido a alguma recessão ou outra problemática local;
- É imprescindível que os atores (parceiros distribuidores) estejam buscando expandir seus números e para melhor avaliá-los é importante desenvolver o encaminhamento histórico dos números de vendas para que seja possível estipular metas para os mesmos;
- Outro fator que deve ser constantemente atualizado é o que diz respeito ao número de clientes (lojistas/revendedores de varejo) de cada uma das quatro regiões dos mercados de exportação. A diminuição dos pontos de venda consiste em um retrocesso rumo ao objetivo final e por isso outro sinalizador que pode ser utilizado pela JR-Adamver é o número de clientes existentes para cada uma das regiões. Quando esse número diminuir em cada uma das regiões as atenções devem se voltar para a compreensão do fato e para busca por novos clientes.

A fase de monitoração estratégica é muito importante, pois é a partir dela que se percebem as incoerências entre os objetivos e a realidade dos fatos, e é também, através dessa percepção que se torna possível aos gestores tomarem medidas de correção de rumo ou mudança de estratégia.

A aplicação do estudo realizado é facultativa aos diretores da organização em questão e reflete a análise desenvolvida pelo pesquisador embasado na teoria exposta no segundo capítulo

deste trabalho. A elaboração dos cenários Utópico, Realista e de Crise foi baseada na metodologia definida por Michel Godet a qual se apresentou propícia para a situação em questão.

5 CONSIDERAÇÕES

A conjuntura atual em que estamos inseridos obriga-nos a estar cada vez mais preparados para enfrentar as adversidades futuras, seja no campo pessoal ou profissional. No campo profissional e mais especificamente na atividade de gestão de empresas, o “estar preparado para o futuro” é uma característica que deve ser intrínseca do personagem do gestor. As ferramentas presentes de planejamento estratégico possibilitam aos gestores habilidades diferenciadas as dos profissionais ordinários.

Nesse contexto, as técnicas de planejamento por cenários prospectivos apresentam-se com grande destaque dentre os demais métodos de planejamento sobre o futuro, uma vez que estes apresentam metodologias baseadas em estatísticas sistêmicas e variáveis quantitativas. Os métodos de prospecção de cenários utilizam-se de análises qualitativas, do conhecimento dos “especialistas” e também das informações obtidas através de outras ferramentas de auxílio a tomada de decisão.

O presente trabalho, conforme apresentado no capítulo referente ao tema e de acordo com o problema de pesquisa, teve como proposta direcionadora, a elaboração de cenários prospectivos para a empresa JR-Adamver Indústria e Comércio de Produtos Óticos Ltda., para o ano de 2010. Os objetivos apontados foram alcançados com a elaboração dos cenários desenvolvidos no capítulo quatro, suas análises, sugestões e métodos de monitoração.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica para aprofundar o conhecimento específico e embasar o estudo sobre o tema de prospecção de cenários futuros. Na segunda etapa ocorreu a análise dos dados levantados pelo pesquisador em campo, os quais foram importantes para uma melhor compreensão das principais variáveis relevantes e das ações dos atores em questão.

Depois de verificadas as opções metodológicas disponíveis, desenvolvido na primeira etapa e colhidas todas as informações necessárias para a elaboração do estudo, o passo seguinte foi definir o referencial metodológico mais cabível de aplicação e dar seqüência ao trabalho. O referencial metodológico adotado nesse estudo de caso foi o proposto pelo pesquisador francês Michel Godet.

A metodologia em questão possibilitou ao pesquisador o alcance de todos os objetivos propostos no início da pesquisa. A análise possibilitou ao pesquisador elaborar um estudo de caso

real e verificar as suas implicações práticas de elaboração. A forma como o estudo foi proposto, dando seqüência lógica em primeiro elevar o conhecimento teórico acerca do tema em questão, para depois buscar as informações necessárias em um ambiente real de trabalho e só então deliberar a aplicação conceitual, vista anteriormente apenas em teoria, no efetivo ambiente de negócios, auxiliou muito no desenvolvimento do trabalho elaborado.

Um fator a ser comentado posteriormente à elaboração da pesquisa é que a aplicação prática do método de prospecção de cenários, atrelada à base proporcionada pela pesquisa científica apresentou-se como uma ferramenta de baixa complexibilidade, requerendo muito mais experiência dos gestores nos seus ramos de negócios do que páginas e páginas de relatórios para análise contendo informações muitas vezes ineficazes para as decisões em questão.

O que pôde concluir o pesquisador, é que a ferramenta de planejamento por cenários necessita ser difundida no meio empresarial e que o que falta para muitos dos gestores existentes são os referenciais teóricos da pesquisa científica elaborada em conjunto entre o meio acadêmico e as organizações, uma vez que sem necessidade prática não há evolução científica.

A aplicação dos diversos métodos existentes de prospecção de cenários necessita ser embasada por algum referencial teórico, seja o método de Godet, da General Electric, de Porter ou de outros pesquisadores ou grupos de consultores. O referencial teórico serve como uma luz para conduzir o gestor por entre a escuridão das incertezas na aplicação prática das ferramentas que ele desconhece.

Através do estudo desenvolvido na empresa em questão o pesquisador pode verificar diversos pontos que irão auxiliar a organização a obter sucesso no futuro, seja através dos cenários desenvolvidos na presente pesquisa ou através das estratégias desenvolvidas pelos atuais gestores. A pesquisa serviu como incentivo e também encorajou os mesmos a darem seqüência na utilização do método aplicado, o que para o pesquisador foi quase tão importante quanto à realização do presente estudo.

BIBLIOGRAFIA

ARAÚJO, Alessandro Orofino. **Cenários XXI: novos negócios, oportunidades e desafios na gestão do futuro**. Rio de Janeiro: Qualimark, 2001.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

BUARQUE, Sergio C. **Metodologia e técnica de construção de cenários Globais e Regionais**. Texto para discussão, Brasília, n: 939, fevereiro de 2003.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. 3. ed. São Paulo: Cortez, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GODET, Michel. **Manual de prospectiva estratégica: da antecipação a acção**. Lisboa: Dom Quichote, 1993.

GRUMBACH, Raul J. S. **Prospectiva: a chave para o planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Catau, 1997.

HEIJDEN, K. VAN DER. **Palavra de pioneiro**. HSM Management. São Paulo. Mai - Jun 2000.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MARCIAL, Elaine C. **Aplicação de metodologia de cenários no Banco do Brasil no contexto da Inteligência Competitiva**. Dissertação de DEA. Université de Droit et des Sciences d'Aix Marseille, 1999.

MARCIAL, Elaine Coutinho, GRUMBACH, Raul José dos Santos. **Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

MATTAR, F. N. v. 1. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Apresenta informações sobre o comércio exterior do Brasil. Disponível em <http://aliceweb.desenvolvimento.gov.br/default.asp/> Acesso em 2 jan. 2007.

MORTIZ, Gilberto de Oliveira. **Planejando por Cenários Prospectivos: A construção de um referencia metodológico baseado em casos**. Florianópolis, 2004. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Santa Catarina.

POPCORN, Faith, HANFT, Adam. **O dicionário do futuro**: as tendências e expressões que definirão nosso comportamento. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústria e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTO, Cláudio, NASCIMENTO, Elimar, BUARQUE, Sérgio C. **Cinco cenários para o Brasil**: 2001-2003. Rio de Janeiro: Nórdica, 2001.

PRIBERAM, Informática. **Lingua Portuguesa On-line**. Brasil: 2007. Disponível em www.priberam.pt/dlpo/dlpo.aspx/ Acesso em 2 jan. 2007.

RATTNER, Heinrich. **Considerações sobre tendências da futurologia contemporânea**. Revista de Administração de Empresas. V. 13, n.3, set, 89-103, 1973.

RIBEIRO, Marcelo de Paula Mascarenhas. **Planejando por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento**. Revista Científica das Faculdades SPEI. P. 20-26. Ano 2, n.2, junho 2001.

RICHARDSON, R.J. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROESCH, S. M. A. **Projeto de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1999.

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

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.