



ANÁLISE DE CENÁRIOS E IDENTIFICAÇÃO DE TENDÊNCIAS EM JOGOS DE EMPRESAS: TOMADA DE DECISÕES BASEADA EM ESTUDO E PERCEPÇÃO

Regina da Silva Ornellas

Resumo: Este estudo analisará como a análise de cenários, juntamente com estudo e percepção, pode contribuir para uma apropriada tomada de decisões, diminuindo a incerteza e o risco do gestor. O modelo de gestão seguido no estudo é o modelo de Peter Schwartz, que combina o levantamento de dados, resultando em informações analisadas segundo a percepção do estrategista, que é afetada por variáveis como conhecimento, comportamento e formação individual. Terá como ambiente de estudo um simulador organizacional, que possui rodadas de jogos de empresa, onde retrata situações e variáveis econômicas que influenciam diretamente na tomada de decisão. Por meio desse estudo, é identificado que um planejamento prévio por análise de cenários pode ser de grande ajuda para a identificação de tendências com maior grau de acerto ao gestor e aliado a conhecimentos adicionais e formação podem complementar a diminuição do risco e aumento da possibilidade de êxito.

Palavras chave: Cenário, Simulador, Jogos de Empresa, Tendência, Futuro, Previsão.

Abstract: This study will examine how a scenario analysis, along with study and understanding can contribute to a proper decision making, reducing uncertainty and risk manager. The management model followed in the study is Peter Schwartz's model, which combines data collection, information analysis resulting in the perception of the strategist, who is affected by variables such as knowledge, behavior and individual training. The study there is as environment a simulated organization which has rounds of company games, where he portrays situations and economic variables that directly influence the decision-making. Through this study, which is identified by a previous planning scenario analysis can be of great help to identify trends with greater accuracy to the manager and together with additional knowledge and training can complement the decreased risk and increased chance of success.

Key-words: Scenario, Simulator, Game Company, Trend, Future, Forecast.

1. Introdução

Um velho provérbio árabe diz: “aquele que prevê o futuro mente, mesmo se disser a verdade” (SCHWARTZ, 2006). Todos os seres humanos têm habilidade para construir cenários e antever o futuro. Isso foi indicado em um estudo de dois respeitados neurobiólogos, o Dr. William Calvin e o Dr. David Ingvar, em que o impulso de contar histórias a nós mesmos sobre o futuro pode estar “fortemente arraigado” ao cérebro humano e intimamente ligado as nossas capacidades de falar e construir linguagem. Nós, seres humanos, somos capazes de planejar décadas a frente, de levar em consideração contingências e observar que o desejo de conhecer o futuro existe desde o início da humanidade. Em busca desse futuro, o homem sempre desejou alguma forma que lhe pudesse prever o futuro. Pela história, pode ser observado pessoas que diziam realizar isso, como os sacerdotes egípcios, oráculos ou profetas e magos. A tentativa de usar a ciência como forma de visualizar o futuro foi primeiro utilizado por filósofos na antiguidade, que desenvolveram teorias que permanecem e são motivo de debate até os dias atuais. (SCHWARTZ, 2006)

A Segunda Guerra Mundial foi um marco na história e fez com que a humanidade modificasse sua forma de ver o futuro e deixasse de ser uma mera espectadora da história, mas sim parciária ativa nas ações e decisões e isso motivou a que grandes cientistas e estudiosos buscassem formas de antever o futuro, o que foi e continua a ser refletido inteiramente no mundo dos negócios. As empresas passaram também a modificar seu padrão de conformismo e inovar suas atitudes, por desenvolver e/ou pesquisar métodos afim de se preparar ao futuro. Várias ferramentas foram desenvolvidas com esse fim – porém, este trabalho tem como objetivo avaliar uma delas : análise de cenários.

Mas antes de qualquer coisa, é necessário entender que cenários não se referem a predizer o futuro e sim a aperceber futuros no presente. Quando há um planejamento abordando a análise de cenários, há a falsa ilusão de que podemos prever com acerto o ambiente futuro em que a organização está inserida. Porém, isso não passa de uma ilusão. (SCHWARTZ, 2006). Isso acontece porque as organizações estão inseridas em um mundo cada vez mais complexo, dinâmico e imprevisível, onde torna-se impossível prever com precisão o futuro.

A análise de cenários ou os estudos objetivando ações futuras baseadas no presente teve seu surgimento logo após a Segunda Guerra Mundial, sendo uma tática de planejamento militar, em que a Força Aérea tentava prever as ações do seu oponente e ao mesmo tempo, preparava planos estratégicos para neutralizar essas ações concorrenciais. Anos depois, na década de 60, esse mesmo método foi adaptado para uso em negócios, por Hernan Kahn, ex-integrante da Força Aérea, que se tornou então o maior visionário da América. Nos anos 70, a análise de cenários obteve uma nova proporção, por meio de Pierre Wack, integrante do grupo de planejamento da companhia Royal Dutch / Shell. A forma como foi conduzido a análise dentro do setor promoveu não a uma previsão concreta do futuro, mas sim a formular decisões antecipadas diante do cenário proposto. Foi enfatizado por ele que o resultado não é uma fotografia precisa do amanhã, e sim melhores decisões sobre o futuro.

No mundo dos negócios, de forma similar, a análise de cenários pode ajudar a prever ações ou comportamentos, que podem revelar tendências de mercado. Segundo Houaiss, tendência é aquilo que leva alguém a seguir um determinado caminho ou a agir de certa forma e também pode indicar a evolução de algo num determinado sentido, direção ou

orientação. (HOUAISS, 2001). Para que uma tendência seja identificada, há muitas variáveis que influenciaram ao seu surgimento. Essas variáveis podem ser analisadas com a ajuda da análise de cenários. Mediante essa análise, a identificação de tendências pode tornar-se mais complacente. Variáveis essas que podem ser endógenas, onde a empresa tem controle (preço, investimentos em marketing e investimentos em P&D) ou exógenas, em que a empresa não possui controle na gestão porém necessita o monitoramento constante (índices de atividade econômica, variação estacional, preços e outras ações dos concorrentes de mercado que podem ser sinalizadas por veículos de conhecimento público).

Mediante isso, vemos que uma tendência é um comportamento, que pode ser tanto a favor de determinado mercado e/ou empresa como em oposição. Cabe aos gestores monitorarem todas as variáveis que possibilitam ao surgimento de uma nova tendência e a prevenção a que essas tendências sejam em seu benefício. Para que isso seja realizado com um maior grau possível de êxito, a análise de cenários pode ser uma ferramenta de muitos benefícios.

Mas pela análise de cenários e tendências exigir um trabalho árduo, principalmente por exigir certa acuracidade e percepção de mercados que sofrem modificações a cada instante, viu-se a necessidade de ferramentas que auxiliem nesta análise. Por esse motivo, foram desenvolvidas ferramentas tecnológicas que apoiam a simulação de mercados e ações e por meio delas, exercitá-se a tomada de decisões de forma estratégica e ágil.

1.1 Modelo de Gestão Funcional – Peter Schwartz

O trabalho com cenários é uma arte, não uma ciência. Para trabalhar com cenários, é necessário formular o cenário repetidas vezes – aprimorando uma decisão, refinando a pesquisa, selecionando mais elementos-chave, tentando novas formas e novas aplicações. Cenários não são concebidos todos de uma só vez. Normalmente, é exigido o desenvolvimento de dois ou três futuros potenciais que permitem tratar uma série de possibilidades a cada um deles. Requer treinamento de análise : pensar como as coisas poderiam ocorrer e incluir na análise fatos que não seriam considerados em outras circunstâncias. Segundo Porter, com a construção de múltiplos cenários, a empresa pode explorar, sistematicamente, as possíveis consequências de incertezas para opções estratégicas. (PORTER, 2000)

Baseado em teorias, é chegado a conclusão de que o gestor que aprende apenas por assimilação corre o risco de não sobreviver durante muito tempo no ambiente de constante mudança, pois precisaria passar por alguma crise para aprender ou repetir o que ela já fez ou outras fizeram, o que não irá necessariamente garantir o sucesso. Mas, para aprender por acomodação, a empresa precisaria experimentar a crise. Isso pode ser feito pela empresa “brincar”de forma artificial – ou experimentar algo que represente a realidade, sem temer as consequências e assim o processo de aprendizado seria por acomodação, testando várias possibilidades do mundo real. Essa técnica já é praticada por anos pelas Forças Armadas, em treinos que empregam “jogos de guerra”. Com uma simulação de um mundo real afetado pela guerra, os soldados aprendem por acomodação e concluem que “brincar”é a melhor forma de aprendizado. O mesmo resultado é obtido em ambientes de simulação, onde a mente humana é responsável pelo aprendizado, experimentando situações futuras e tomada de decisões. (SCHWARTZ, 2006). Por esse motivo, esse estudo utiliza como ambiente de estudo decisões tomadas por gestores em rodadas de jogos de empresa, em um simulador organizacional.

No modelo de formação de cenários de Peter Schwartz, para que sejam identificados tendências de comportamentos, é necessário o envolvimento de pesquisa ou coleta de dados, não somente para reunir fatos, mas também para aguçar a percepção, que deve estar totalmente atrelada a um planejador de cenários, que pode ser realizada tanto através de pesquisa de dados primários (entrevistas) como dados secundários (referências bibliográficas). É mais importante do que somente a coleta de informações, Schwartz destaca a importância a vivência dos cenários, afim de que os diretores e/ou administradores definam as estratégias a serem adotadas para que a empresa obtenha sucesso, independente do cenário. Já o modelo de Mintzberg vai de encontro ao de Schwartz, onde tem como pensamento central que o planejamento antecipado neutraliza o pensamento estratégico. Uma de suas premissas é que as estratégias não devem ser desenvolvidas nem de forma intuitiva nem emergente; mas em vez disso, devem ser tão deliberadas quanto possível. Este estudo, em especial, terá como base o modelo de Schwartz por se enquadrar melhor no objetivo a ser estudado : dados e pesquisa analisadas por meio da percepção do estrategista.

Em síntese, a análise de cenários possibilita a identificação de tendências e a tomada de decisões e deve ser realizada levando em consideração dados do cenário existente e por meio deles, torna-se possível a identificação de mudanças futuras.

1.2 Casos de Sucesso / Fracasso em análise de cenários

Para o sucesso da análise de cenários e identificação de tendências é necessário árduo trabalho e uma aguçada percepção, que somente é adquirida com a persistência em estudos e análise de informações. Uma das formas de “treinar” a percepção é analisar situações passadas e o que poderia ter sido realizado para evitar ou aproveitar melhor determinado movimento de mercado. Isso pode ser analisado com um exemplo real: a indústria de aço dos Estados Unidos na década de 90. A indústria não identificou o crescimento lento de mercado ocasionado pelo crescimento da força estrangeira. Muitos competidores sofreram drasticamente os resultados pela identificação tardia dessa tendência e não conseguiram se manter ativos no mercado. A maioria dos fabricantes de aço na época não considerou fatores como a elevação da inflação e das taxas de juros como fatores preocupantes e totalmente influenciadores para seu negócio. E pois isso, a ação que mantiveram foi de continuar a investir em fornecimento nacional, que era totalmente afetado pelos fatores econômicos do país e não investir em fornecimento para o Japão, que era um país em alto crescimento econômico na época. Todos os fatores foram negligenciados não somente por informação tardia, mas por erros de percepção dos sinais que o mercado dava. Não enxergaram e não tinham nenhum mecanismo que os fizessem enxergar. Esse mecanismo pode ser identificado como a formação de cenários.

Um caso de sucesso e até mesmo emblemático no uso da análise de cenários foi durante os primeiros anos da década de 70, quando um grupo de profissionais da Royal Dutch/Shell, liderado por Pierre Wack, foi capaz de antever o impacto das mudanças no preço do petróleo influenciadas pelas decisões políticas dos países da OPEC (Organization of Petroleum Exporting Countries). A equipe de Wack desenhou dois cenários e suas respectivas histórias, no intuito de ilustrar como poderiam acontecer e quais as conseqüências para os negócios da Shell mundialmente. O primeiro cenário construído mostrava uma situação onde os preços do petróleo permaneceriam relativamente estáveis, porém, para que isto ocorresse, a Shell teria que rapidamente buscar novos campos de petróleo que os existentes nos países árabes. Já o segundo, previa uma crise mundial no preço do petróleo sem precedentes e, que seria gerada a partir de uma retaliação política

com impactos econômicos aos países ocidentais, principalmente os Estados Unidos, por terem apoiado Israel na guerra de 6 dias contra os árabes em 1967. O fato marcou de tal forma o sucesso da construção de cenários da Shell, que mesmo com os acontecimentos da crise de petróleo, e o choque de preços determinado pela OPEC, a empresa conseguiu antever as mudanças e tornar-se líder do setor após alguns anos.

1.3 Sustentabilidade

A abordagem *triple bottom line*, proposta por John Elkington em 1997 enfatiza duas questões, consideradas fundamentais para uma atuação orientada para a sustentabilidade: a integração dos três componentes do desenvolvimento sustentável – crescimento econômico, equidade social e proteção ao meio ambiente, e a integração entre os aspectos de curto e longo prazo (ELKINGTON APUD ALMEIDA, 2006).

Embora todas as estratégias e análises estejam normalmente voltadas para a lucratividade das empresas e inteiramente conectadas à sua eficiência, sua dotação de recursos, estratégia competitiva e posicionamento envolvem a cultura empresarial. A cultura pode ser enquadrada como um componente que pode contribuir para o crescimento econômico e ao ambiente social. Na cultura empresarial estão envolvidos os valores, crenças e normas de comportamento da empresa. Antes de tudo, a cultura representa os padrões comportamentais e critérios de avaliação. Padrões esses não descritos em algum tipo de contrato, mas que restringem e de toda forma, refletem nas decisões e estratégias adotadas pelos seus gestores.

Uma particularidade de suma importância nesse quesito é se a cultura de uma organização afeta seu desempenho e seu planejamento, o que estão em conexão as atitudes do seu grupo de colaboradores. Um exemplo nítido disso é o da empresa IBM no final da década de 80, que era encarada pelo mercado como uma empresa de forte cultura, que aliava serviço ao cliente e desenvolvimento dos seus colaboradores. Entretanto, seu histórico de alta lucratividade e atitudes competitivas agressivas podem ter contribuído para um ambiente em que essa cultura era favorável a se desenvolver e persistir. De longe está se atribuindo a cultura o alto desempenho da empresa ou vice-versa, mas a cultura exerce grande influência em vantagem competitiva sustentável. Jay Barney, em sua obra “Corporate Culture and Economic Theory” identifica as condições onde a cultura pode ser de grande valor para a empresa: valor gerado ao público alvo e diferenciação perante o mercado.

Mas o valor da cultura da empresa não é somente definido nesses dois pontos. Uma forte cultura também pode reduzir os custos de tomada de decisões e permite uma especialização do esforço. Isso acontece porque cada empregado conhece seu papel dentro da empresa. A cultura também complementa os valores formais e normas de comportamento.

Mas a cultura também pode debilitar o desempenho da empresa. Há exemplos de associação negativa entre cultura e desempenho. O exemplo citado como uma aplicação de sucesso da cultura também pode ser utilizado como fracasso em determinado período. A IBM, por volta da década de 1986, encarada como uma empresa poderosa, admirada pelo seu gerenciamento e cultura arraigada, dez anos depois estavam sendo escritos relatos obituários sobre ela e sua cultura inercial. É bem transparente que caso o desempenho de uma empresa esteja relacionado a sua cultura, é porque a empresa realizou investimentos e orientou suas negociações para as condições ambientais que afetam suas operações de maneiras previsíveis. Isso torna evidente que para o benéfico desenvolvimento da cultura

empresarial é necessário também uma análise antecipada de cenário, como uma identificação de tendências de mercado, concorrência e pessoal.

2. Problema de pesquisa

O problema de pesquisa identificado é simbolizado pela diminuição da incerteza no futuro das empresas, que pode ser obtida pela percepção de tendências, influenciadas por variáveis econômicas e possíveis pela construção de cenários. Para que essa redução de incerteza seja possível, o estudo se propõe a analisar os resultados proporcionados, não somente pela análise de cenários e identificação de tendências, mas também pela combinação de conhecimentos pré-concebidos, sejam em experiências ou adquiridos por estudos diferenciados.

As três empresas e seus gestores, que servirão de base para esse estudo, iniciaram seus processos de gestão nos jogos de empresa com a mesma quantidade de dados a serem analisados para a tomada de decisões. Porém, devido a análise de cenários previamente estudados e conhecimentos pré-adquiridos, cada uma delas obteve um resultado único. Esses dados foram disponibilizados publicamente para o desenvolvimento dos planos de gestão para os prazos determinados de execução.

2.1 Método de pesquisa

O método de pesquisa utilizado no estudo foi a coleta e análise de dados primários e secundários.

Os meios de coleta de dados primários utilizados foram: Os relatórios das empresas contendo dados de desempenho em 8 trimestres, tais como preço aplicado, mercado potencial gerado, decisões e resultados operacionais, resultados financeiros e ganhos e perdas de mercado; dados revelados as empresas referentes a economia, tanto efetiva como previsão para trimestres próximos e a análise de dados de formação de cada gestor de empresa.

Para base de coleta de dados secundários foram utilizadas diversas literaturas que constam nas referências deste artigo, para obter embasamento teórico e empírico que possibilitariam a execução das análises do dados do ambiente simulado e objetivem a conclusões.

2.2 Instrumentos de coleta de dados

Os dados contendo as decisões tomadas por cada empresa e gestores foram coletadas pelos relatórios gerados por meio do simulador organizacional. Nesses relatórios constam todas as decisões tomadas em cada trimestre estudado e mediante essa coleta de dados, é possível uma análise pormenorizada de cada decisão tomada e o resultado subsequente a decisão. A análise de formação de cada gestor pôde ser realizada por meio do currículo lattes, disponibilizada na plataforma Lattes do CNPQ (Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico).

2.3 Descrição do experimento e coleta de dados

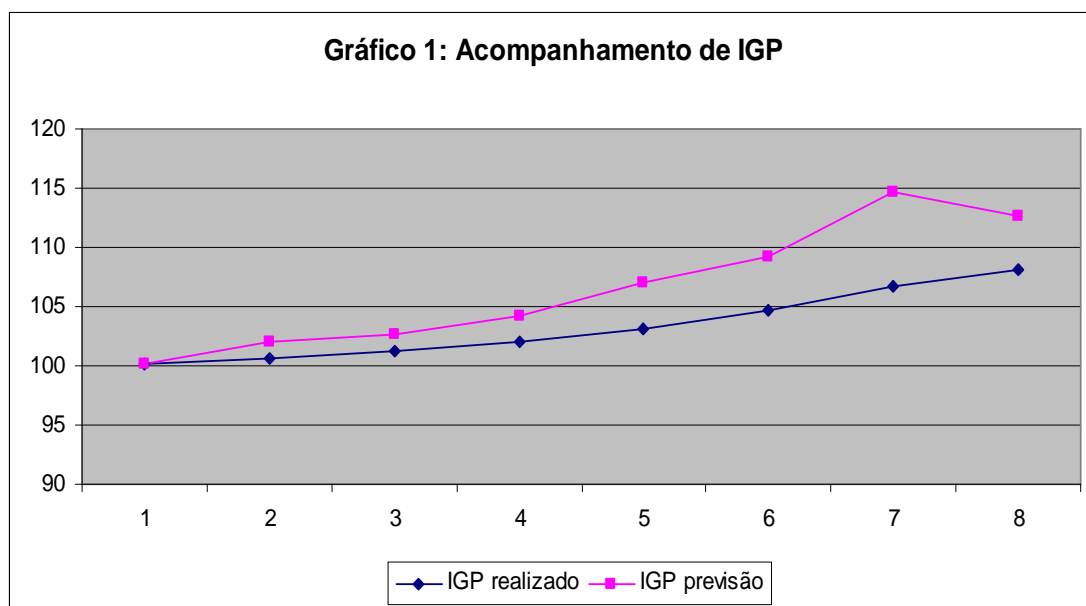
Os dados econômicos foram disponibilizados publicamente, em um formato único para o desenvolvimento dos planos de gestão para os prazos determinados de execução. Todos os gestores também receberam cada uma das empresas com o mesmo valor de patrimônio. O estudo tem como objetivo medir a influência de cada um desses fatores (cenários e previsão de tendências e conhecimentos externos) no sucesso ou fracasso das empresas.

Os dados, antes de serem utilizados na aplicação do modelo selecionado de Schwartz, foram coletados e submetidos a análise. A coleta foi realizada após o segundo ano de gestão das três empresas estudadas e foi classificada por resultados de cada uma das empresas: Double Co, Inovatech Corp e Ai Podi S/A e análise da formação da cada gestor.

2.4 Análise descritiva dos resultados

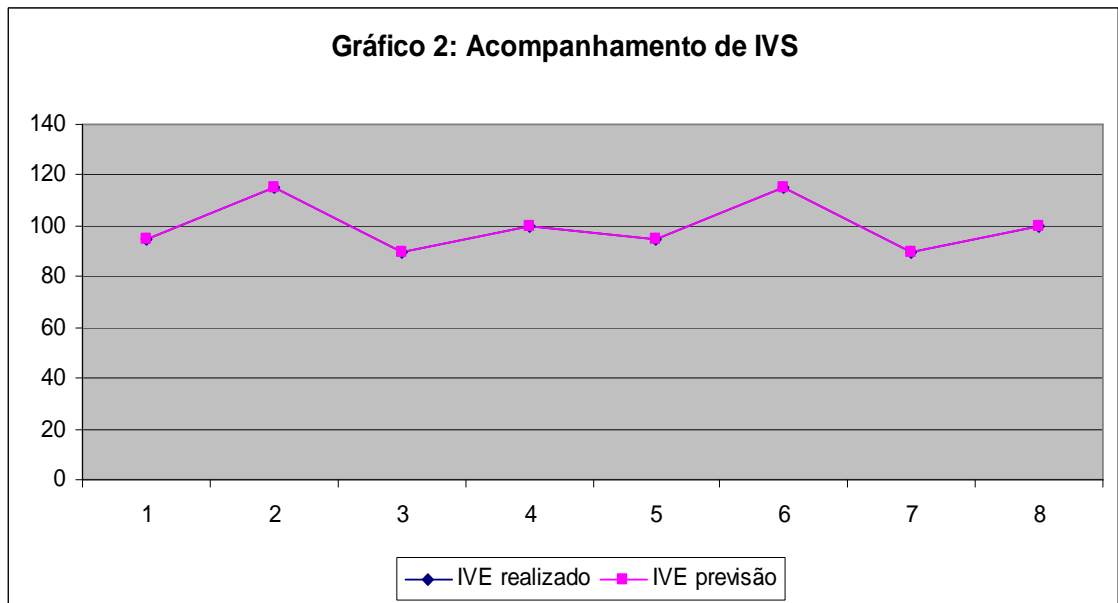
No primeiro trimestre, todas as empresas tiveram sua gestão divididas em dois gestores. A empresa Double Co. possuía dois gestores. Um deles com formação mercadológica (marketing) e o outro em recursos humanos. Na empresa Inovatech Corp, a empresa tinha a gestão por um gestor com formação acadêmica em administração financeira e o outro com formação acadêmica em economia. A empresa Ai Podi S/A seguiu durante o primeiro jogo com gestores com formação em engenharia e finanças.

O primeiro jogo foi formado por 8 rodadas, sendo divididas em 2 etapas, cada uma formada por 4 rodadas. A empresa Double Co em cada uma das rodadas, esteve formada apenas por um dos gestores. A cada rodada, as empresas não tinham conhecimento da rodada passada. Apenas obtinham os resultados uma rodada a menor. Esse era um dos pontos que dificultam o acerto nas decisões, pois não viam as performances após cada rodada. Como grandes influenciadores nas rodadas do simulador, os dados econômicos também eram ocultos dos participantes, o que incentivava a fazerem previsões com base em dados passados, para os próximos trimestres.



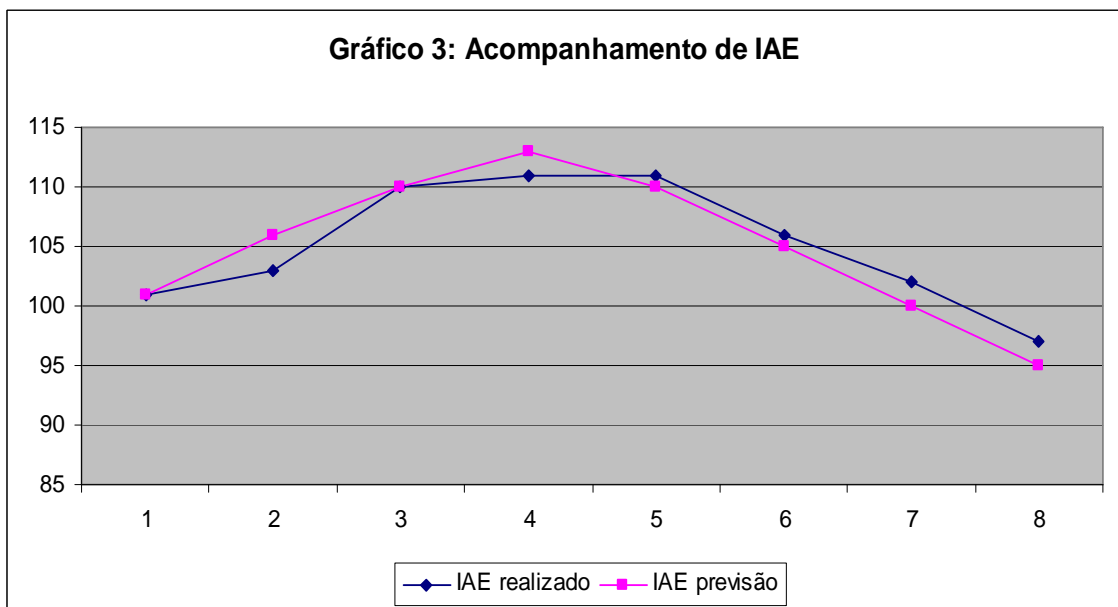
Fonte: elaborado pela autora

O Índice Geral de Preços (IGP) responsável por registrar a inflação de preços, desde matérias-primas até bens e serviços finais é um grande medidor nas tomadas de decisões empresarias, pois ele é usado para medir a variação dos preços e o impacto no custo de vida das população. As rodadas apresentam o IGP referente ao trimestre, adicionado uma previsão para o próximo. Como o gráfico 1 indica, o IGP esteve durante todo o jogo em crescimento e a previsão esteve sempre distante da realidade. Esse é um dos índices que impacta diretamente o poder de compra do consumidor.



Fonte: elaborado pela autora

O Índice de Variação Sazonal (IVS) é um indicador de crescimento/decrescimento ocasional, específico para um trimestre em particular. A sazonalidade de um produto é determinada pela elevação ou queda na sua demanda em determinado período do ano. De acordo com o gráfico 2, a sazonalidade durante o jogo 1 foi irregular, onde houve alguns picos ou períodos com maiores índices de crescimento.



Fonte: elaborado pela autora

No caso do acompanhamento do Índice de Atividade Econômica (IAE), ele consiste em um indicador de crescimento/decrescimento trimestral da economia em geral. Representa um nível de desempenho econômico global, sinalizando crescimento ou decrescimento no período. Tal parâmetro reflete o comportamento do mercado em relação da demanda de bens ou serviços. No gráfico 3, é percebido que a economia sofreu crescimento nos

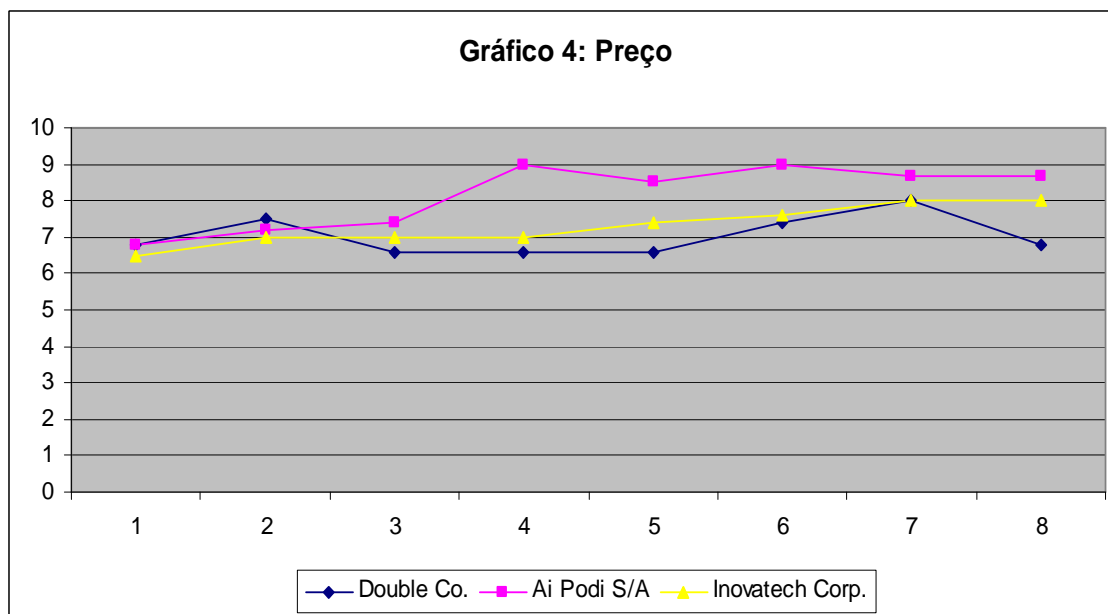
trimestres 1,2 e 3, manteve-se estável nos períodos 4 e 5 e a partir do 6, sofreu uma acentuada queda.

As variáveis apresentadas indicaram um mercado com bastante incerteza, pois houve inflação crescente nos períodos, com desequilíbrio sazonal, que exigiria dados mais detalhados para um maior entendimento de motivos de tamanha irregularidade. No caso do IAE, os dados indicam que a economia sofre os impactos da alta da inflação.

Com base apenas nos dados econômicos e buscando a identificação de tendências, é possível inferir que durante as rodadas no simulador, houve bastante variação de preços aplicados, pois a economia está bastante instável e juntamente com a queda de mercado, apresentada no gráfico 3, é possível dizer que as empresas possivelmente aplicaram preços baixos, aguardando que a economia ultrapasse essa fase de decréscimo e incentivando a que a economia do país circule. Lembrando que para a identificação de uma tendência, não é possível ter como base apenas dados econômicos, mas é importante ter a disposição outras informações que serão imprescindíveis para a empresa atuante.

Como início do levantamento de dados das empresas, foram realizados gráficos, que facilitam a compreensão e possibilitam a uma comparação de performance das empresas geridas.

Durante as rodadas, as empresas aplicaram os seguintes preços de venda:

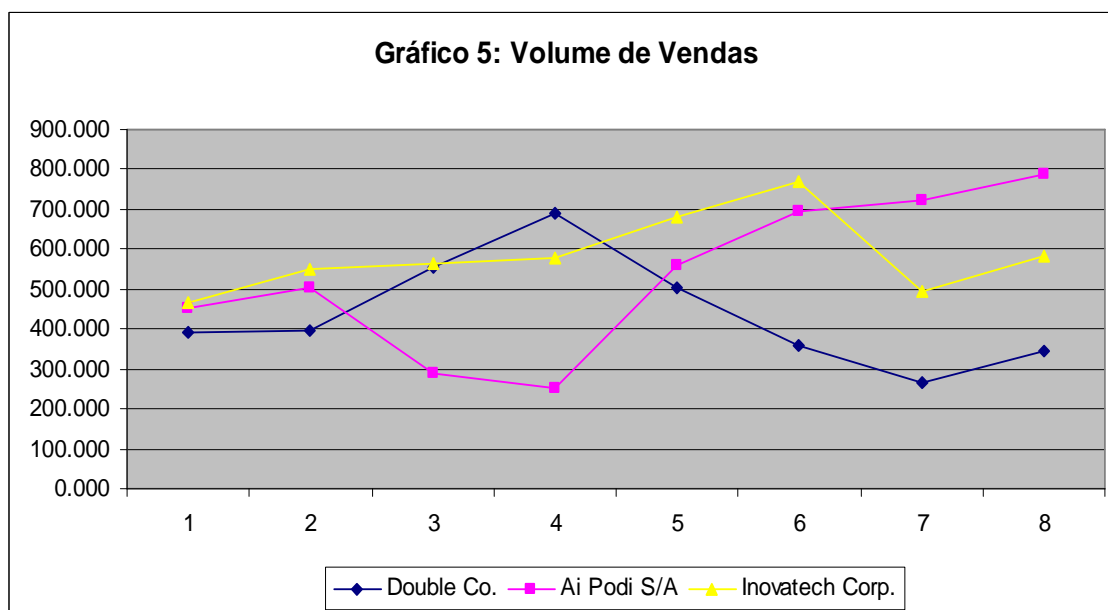


Fonte: elaborado pela autora

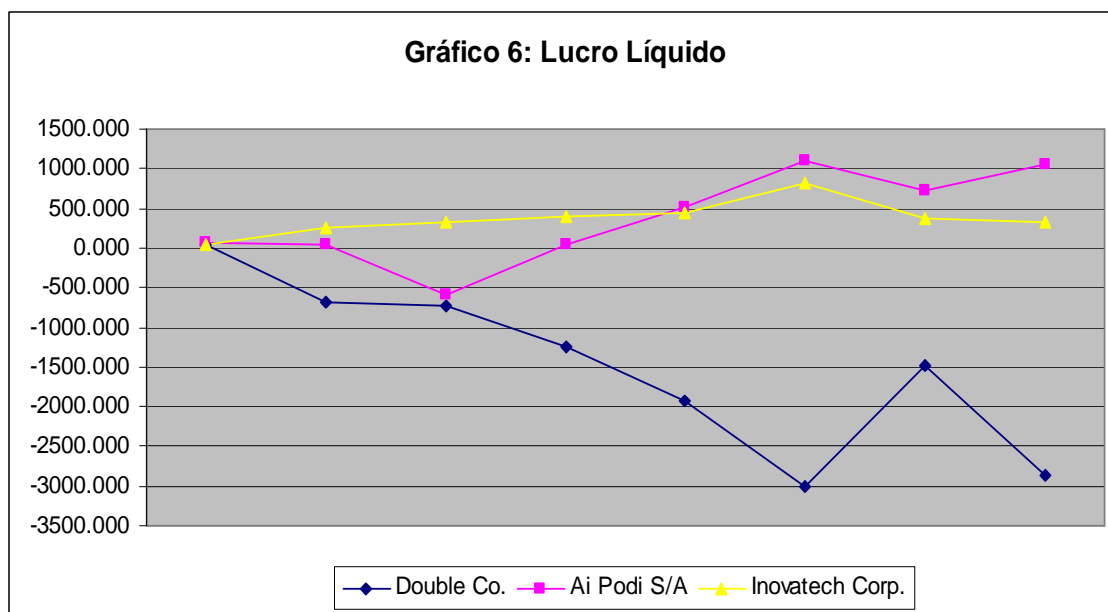
A empresa Double aplicou uma política de preços conservadora, porventura identificando sinais de que a economia estava em instabilidade. No caso da empresa Inovatech, sua estratégia de preços se mostrou similar a da empresa Double Co. Como destaque em preço alto, houve a empresa Ai Podi, que precificou seus produtos como um dos mais altos.

Observando o resultado das três empresas, a Ai Podi sofreu uma queda no volume de vendas no segundo semestre, talvez ocasionado pela reação do consumidor ao preço aplicado, mas que foi recuperado rapidamente no decorrer das rodadas. A empresa Double Co. conseguiu um aumento do volume de vendas somente no segundo e terceiro

semestres. Após isso, sofreu uma grande queda em vendas. A empresa Inovatech manteve-se em equilíbrio, com apenas uma queda no sexto semestre.



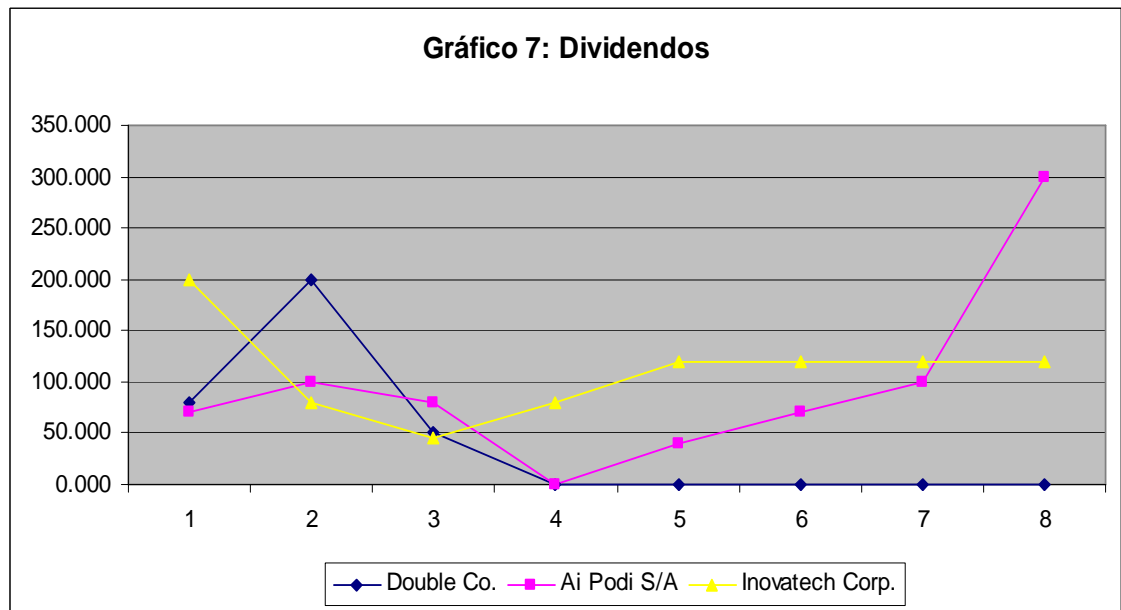
Fonte: elaborado pela autora



Fonte: elaborado pela autora

Mesmo com os preços aplicados diferentes dos aplicados pela concorrência, a empresa Ai Podi teve seu lucro líquido como um dos maiores nas rodadas, seguido pela empresa Inovatech Corp. A empresa Double Co, á partir do segundo trimestre, apresentou lucro líquido negativo.

A empresa Inovatech Corp teve destaque em dividendos, pois seguiu uma política de dividendos interna durante praticamente todas as rodadas.



Fonte: elaborado pela autora

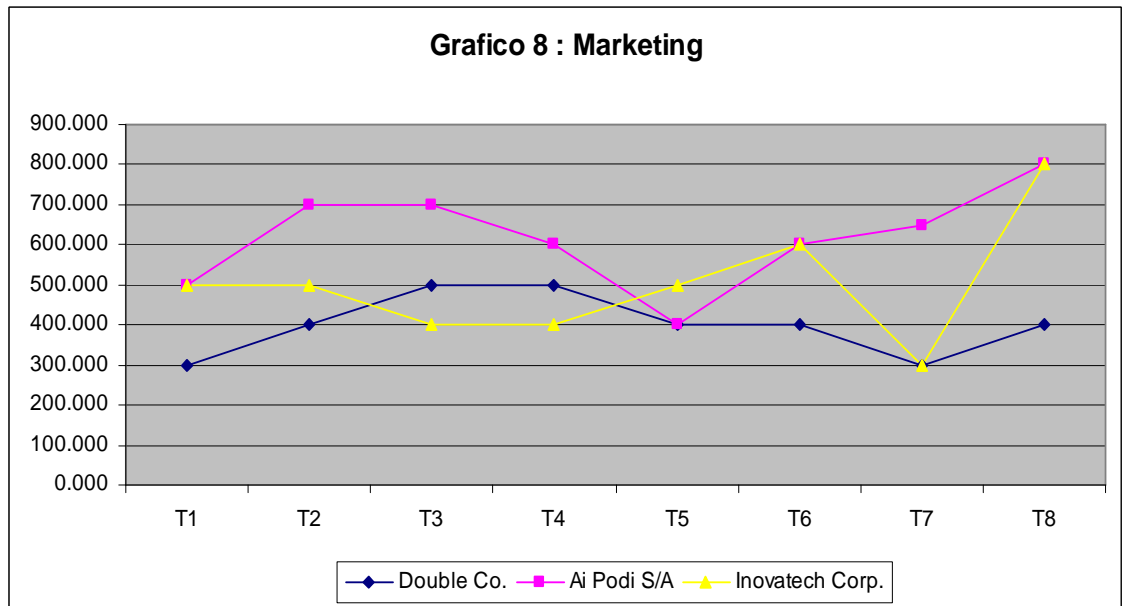
2.5 Discussão dos resultados

Schwartz aborda que, para se presumir cenários, é necessário identificar e explorar as forças motrizes ou elementos predeterminados e incertezas críticas que podem influenciar o ambiente de mercado. No ambiente de estudo utilizado, esses elementos podem ser identificados como as variáveis econômicas, comportamento do consumidor, que tanto pode ser influenciado pelo mercado como pela economia, aumento no custo dos produtos, etc. É notável que os elementos predeterminados não dependem de nenhuma cadeia particular de eventos – trata-se de um elemento predeterminado. A identificação desses elementos é uma das mais trabalhosas tarefas para a construção de um cenário. Após a construção deles, torna-se mais prático a identificação de uma tendência, porém não a torna isenta de erros.

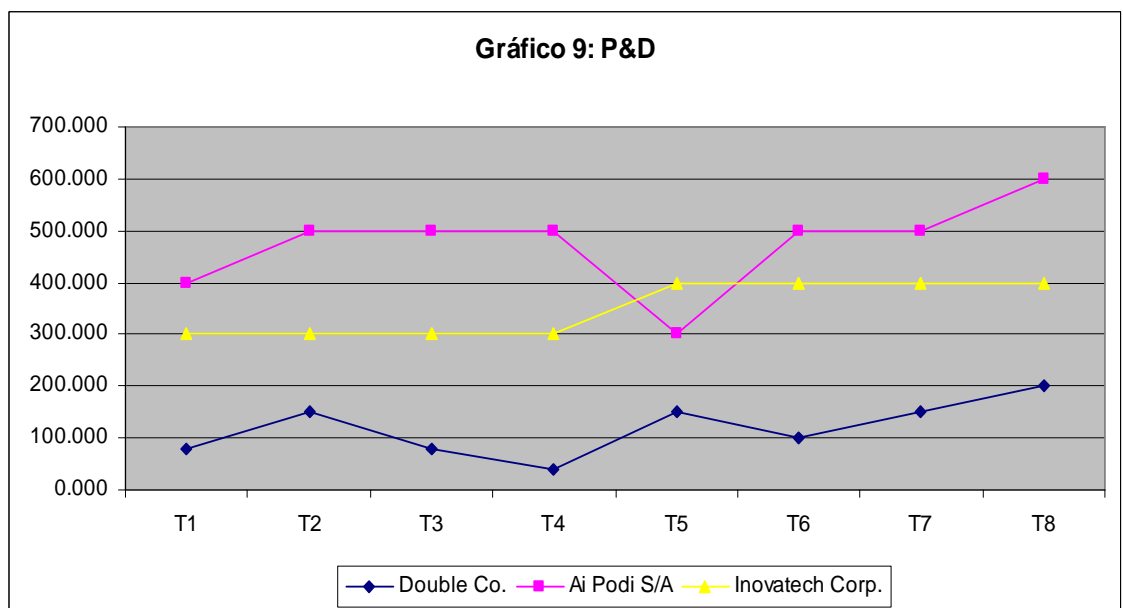
Por meio da primeira análise realizada, baseada somente em relatórios econômicos, previu-se um mercado cercado de incertezas, acanhado a aquisições e tendencioso a preços baixos, causados por uma economia volúvel e desequilibrada.

Com a análise do desempenho das empresas, por meio dos relatórios, é identificado que o preço não é uma variável determinante para a compra de um produto. Por exemplo, embora a empresa Ai Podi tenha aplicado ao longo das rodadas do jogo um preço alto em comparação com seus concorrentes, seu volume sempre se manteve em quase todas as rodadas, o mais alto, ao contrário da empresa Doube Co. que aplicou um preço baixo, em comparação com suas concorrentes e seu volume de vendas permaneceu abaixo da média da concorrência. A Double Co, talvez por basear-se apenas nos dados econômicos, desviou o foco de outras ações e desenhou sua estratégia, objetivando apenas o preço e identificando uma tendência econômica, em que a economia tinha um aumento da inflação e o consumo estaria inibido devido as condições. Esse é um erro que pode ser cometido em empresas fora do mundo simulado e erros como esse podem ser cruciais para a saúde da empresa. Mas durante as rodadas, isso foi provado uma identificação errônea. Muitos podem se perguntar que tipo de empresa, com uma economia em crise, subiria seu preço acima da média de mercado. Já bem dizia Porter referente a estratégias de diferenciação –

somente com essa estratégia é possível que um preço esteja acima da concorrência. Essa estratégia está baseada na criação de um produto que seja considerado único no âmbito de toda a indústria. Nessa estratégia, não é permitido que a empresa ignore os custos, mas eles não estão entre os principais alvos. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido á lealdade dos consumidores para a marca e por isso apresentam menor sensibilidade ao preço. Isso é nítidamente observado na empresa Ai Podi, onde, por mais que as condições econômicas estejam desfavoráveis para o aumento dos preços, tal ação é tomada e mesmo assim os consumidores permanecem irredutíveis com referência a adoção do produto.



Fonte: elaborado pela autora



Fonte: elaborado pela autora

A empresa Double Co. recensa apenas com os fatores econômicos, identificou a necessidade de redução de preços e por isso, não realizou grandes investimentos em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D), o que a deixou automaticamente inferior a

concorrência, que realizou grandes investimentos em P&D e Marketing. A empresa Ai Podi, por exemplo, realizou durante quase todas as rodadas altos investimentos, o que resultou em excelente lucratividade.

Se os dados da empresa Ai Podi fossem analisados isoladamente, seria possível também uma identificação de uma tendência errônea de mercado. Baseados somente em preço alto e grande volume de vendas, pode-se deduzir que o mercado está favorável a preços altos e a economia está propensa ao consumo.

Mediante as ações estudadas da empresa Ai Podi, foi notado que a aplicação do preço alto têm base em investimento em produto e provavelmente em marca, que assim fez com que seu valor agregado ou valor aparente para o cliente estivesse valorizado. A palavra valor tem vários significados. Ela pode ser relacionada ao aspecto financeiro ou a uma marca, ao uso ou a troca, ao valor agregado ou aos resultados obtidos. O uso desse termo para o consumidor não é algo novo. Autores consagrados como Kotler e Porter, ao discutirem cadeias de valor, concluem que a base final para uma diferenciação está na percepção sobre os valores de um produto a partir de seu próprio conjunto de valores. Tudo é conduzido pelo consumidor e o modo como a atividade é executada na empresa determina o valor para as necessidades do comprador.

Podemos afirmar que tais resultados aconteceram apenas por precisas deduções? Provavelmente não. Esses resultados são conclusões de ações (acertadas ou não), aliadas a planejamento, estudo, percepção dos gestores e foco em objetivos. Tanto as empresas Inovatech como Ai Podi tiveram excelentes resultados. Sua gestão tinha como base conhecimentos financeiros e econômicos. A empresa Double Co carecia de conhecimentos financeiros e econômicos, além de não usufruir da gestão completa da empresa durante as 8 rodadas. Todos esses são fatores que implicaram nos resultados das 3 empresas. Tendo esses resultados como referência, nenhum fator pode assegurar que no futuro, tais condições se repetirão se as mesmas ações forem tomadas. Mas, para explicar o futuro, os cenários utilizam uma similar lógica, pois eles descrevem como as forças motrizes podem comportar-se, baseado em como essas forças se comportaram no passado.

Os cenários podem ser analisados assim como uma peça de teatro é formulada, sendo compostos por enredos. Existem poucos enredos relevantes para escrever cenários. A maior parte é derivada do comportamento da economia, da vida real, do sistema político, das tecnologias e percepções sociais. Na maioria dos bons cenários, várias linhas do enredo se cruzam. O planejador por cenários olha como e por que devem interagir – depois amplia a imaginação em figuras coerentes de futuros alternativos.

A maior parte dos enredos começa com uma percepção. Esse enredo se inicia com a percepção de que o mundo é essencialmente limitado, os recursos são escassos e que, se um lado fica mais rico, o outro deve ficar mais pobre. Como é notado com maior frequência na política, apenas um candidato pode vencer as eleições e portanto, os outros devem perder. Apenas um país pode dominar a economia, logo os outros devem ser subservientes. Em um ambiente competitivo como esse, o conflito é inevitável e muitas vezes os concorrentes se comprometem a um pacto de poder, o que pode levar a um grande acúmulo de tensões, suspeitas e alianças desconfortáveis. Para explicar isso, as pessoas se apoiam em teorias de conspiração. No passado, essa lógica gerou a guerra. Por isso, a cada dia torna-se vital que os gestores tenham conhecimento que os tornem aptos e com a percepção treinada para tomadas de decisões acertadas.

3. Conclusões

As empresas que não dominarem as técnicas de previsão provavelmente construirão posições para se defender contra os concorrentes de ontem, ou simplesmente para atrair os clientes também de ontem.

As previsões são, para o mundo dos negócios poderosas armas, quando usadas de forma hábil. Hoje, muitas são as técnicas de previsão de negócios, mas como identificado por meio do estudo, apenas um erro de identificação de tendência, pode levar uma empresa a morte, como foi o caso da empresa Double Co, que atentou-se apenas a uma das forças motrizes do cenário e desfocou-se das restantes e não menos importantes. Já a empresa Inovatech conduziu as rodadas com análises apuradas, não concentrando suas estratégias apenas em dados econômicos, mas analisando fatores ao seu redor. A empresa Ai Podi manteve-se como a líder em resultados financeiros e estratégias mercadológicas.

Seguindo o modelo de Schwartz de que as análises devem ser realizadas de acordo com a percepção. A empresa Double Co teve sua percepção falha por um erro de previsão, que custou a saúde de seu negócio. Isso é um indicativo de que os gestores devem ter percepções treinadas para detectar quando uma tendência pode ser válida ou não. Isso será checado com análise de várias variáveis, como dito no modelo de Schwartz e não apenas em uma, como realizado pela empresa Double Co.

A principal conclusão do estudo é que a formulação de cenários somente será eficaz se estiver aliada a análises apuradas de enredos ou cenários passados e atuais, coletas de informações e percepções focadas e habilitadas, seja com conhecimento previamente adquirido ou desenvolvido durante a tomada de decisões. Mesmo com todos esses instrumentos, o sucesso não é infalível – mas sim possui sua margem de risco e erros. A única coisa que pode ser garantida com a formulação de cenários e a correta identificação de tendências é que a margem de erros pode ser reduzida ou minimizada e não extinta.

3.1 Contribuições

O estudo pôde contribuir para destacar a importância que a devida análise antecipada a fatores como economia, mercado e concorrência possuem no mundo dos negócios. Durante as rodadas, a rapidez em que as situações reais ocorrem foi simbolizada pelas rápidas tomadas de decisões durante as rodadas. Elas enfatizam que devem ser acertadas, analisadas e que, ao mínimo erro, podem comprometer a situação financeira da empresa por muito tempo. Foi indicado que a formulação de cenários mediante a análise de dados passados para tomada de decisões no futuro possuem certa medida de incerteza, porém há possibilidade de acertos com o auxílio de estudos e percepção.

3.2 Limitações

Apesar de o modelo de Schwartz afirmar que é necessário para a devida formação de cenários e identificação de tendência a análise e coleta de informações, o ambiente simulado sofria a ausência de informações de mercado – que poderiam ser determinantes para decisões dos gestores.

Outro fator que limitou foi o fato de a empresa Double Co, nas duas etapas das rodadas não ter a presença dos dois gestores – isso pode ter sido uma variável que influenciou no resultado da empresa.

3.3 Proposições para novos estudos

O modelo de Mintzberg, que vai de encontro ao de Schwartz poderia ser uma proposição de novo estudo, por confrontar resultados de gestões com planejamento e estudo prévio de cenários e decisões tomadas sem planejamento e apenas deliberadas e analisar quais fatores seriam determinantes nos dois modelos e em que tipos de situações cada um deles traz benefício e prejuízo.

REFERÊNCIAS

BESANKO, D. DRANOVE, D. SHANLEY, M. SCHAEFER. S. **A economia da estratégia**. São Paulo: Bookman, 2004.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário dos negócios**. São Paulo:Bookman, 1999.

GIGLIO, E.M. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Thomson, 2005.

HEIJDEN, K.V.D. **Planejamento por cenários : a arte da conversação estratégica**. São Paulo: Bookman, 2005.

HOUAISS, A. **Grande dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Objetiva, 2001.

MARCIAL, E.C, GRUMBACH, R.J.S. **Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor**. Rio de Janeiro: FGV, 2008, 5 edição.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing : uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MARTINS, G. A. THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2000.

PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

SAUAIA, A. C. A. **Monografia Racional**. Anais do 1o. SEMEAD – Seminários em Administração. Volume 01, Setembro, 1996, p.276-94. PPGA/FEA/USP/SP.

SAUAIA, A. C. A. **Monografia Visual**. Anais do 10º. SEMEAD – Seminários em Administração. Volume 10, Agosto, 2007. PPGA/FEA/USP/SP.

SAUAIA, A. C. A. **Monografia Racional: uma versão eletrônica**. REGES – Revista Eletrônica de Gestão. Picos, v.2, n.1, p.166-168, Jan/Abr 2009. Disponível em http://www.ufpi.br/reges/edicao_jan_2009.php. Acesso em 11, Maio,2010.

SAUAIA, A.C.A. **Laboratório de Gestão: simulador organizacional, jogo de empresas e pesquisa aplicada**. 2ª. Ed. Manole: Barueri, S. Paulo, 2010 (Livro-texto desta disciplina).

SCHWARTZ, P. **A arte da visão de longo prazo**. Rio de Janeiro: Best Seller, 2006.

PLATAFORMA LATTE. **Currículos acadêmicos dos participantes nas rodadas do simulador.** Disponível em: <http://lattes.cnpq.br/> (Acesso em 06/06/2010)

PORTAL ESPAÇO ACADÊMICO. **Cenários e análise estratégica: questões metodológicas.** Abril de 2006. Disponível em: <http://www.espacoacademico.com.br/059/59toni.htm> (Acesso em 09/05/2010)

PORTAL EMPRESAS INTELIGENTES. Disponível em:

[\http://empresasinteligentes.wordpress.com/2008/11/19/cenarios-competitivos-o-caso shell/](http://empresasinteligentes.wordpress.com/2008/11/19/cenarios-competitivos-o-caso-shell/)(Acesso em 25/05/2010)