



Revista de Administração - RAUSP

ISSN: 0080-2107

rausp@edu.usp.br

Universidade de São Paulo

Brasil

Pellini Faller, Lisiane; Ribeiro de Almeida, Martinho Isnard

Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo

Revista de Administração - RAUSP, vol. 49, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 171-187

Universidade de São Paulo

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=223430155014>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# Planejamento por cenários: preparando pequenas empresas do varejo de móveis planejados para um futuro competitivo

**Lisiane Pellini Faller**

*Universidade Federal de Santa Maria – Santa Maria/RS, Brasil*

**Martinho Isnard Ribeiro de Almeida**

*Universidade de São Paulo – São Paulo/SP, Brasil*

Recebido em 08/maio/2012

Aprovado em 19/dezembro/2012

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editor Científico: Nicolau Reinhard

DOI: 10.5700/rausp1139

## RESUMO

Neste trabalho, propõe-se um modelo de construção de cenários para atender pequenas empresas do setor de móveis planejados, podendo, ainda, após sua validação, ser aplicado a outras empresas, observadas as suas limitações. O modelo proposto foi construído a partir das ideias e teorias existentes acerca da construção de cenários como ferramentas para a formulação de estratégias empresariais. Para sua validação, o modelo foi aplicado a uma pequena empresa do setor, na qual foi realizada pesquisa qualitativa e foram utilizados os instrumentos metodológicos de pesquisa documental e *brainstorming*, tendo participado sete profissionais da área. Na filtragem dos dados, utilizou-se modelo apresentando as seguintes variáveis: Macroambiente Clima (inflação, incentivos financeiros, crises mundiais e legislação); Solo (aumento da renda e da classe C, mudanças nos hábitos e trabalho feminino); Ambiente Operacional (concorrência, tendências, fornecedores, evolução tecnológica); e Ambiente Interno (valores e aspirações pessoais, qualificação profissional). Com base nas variáveis, elaboraram-se dois cenários para um universo de tempo até meados de 2018: um positivo, pressupondo alterações favoráveis para a alavancagem das vendas, crescimento físico e financeiro da organização; e um negativo, sendo desfavorável para a continuidade e o crescimento da organização, o que implica limitação de ações em função das restrições do mercado. E, finalmente, sobre cada cenário foram elaboradas sugestões de estratégias a serem adotadas pela empresa. O uso do modelo constatou a sua confiabilidade pelos resultados apresentados, bem como sua aplicabilidade, mostrando ser viável a sua proposta.

**Palavras-chave:** cenários, estratégias empresariais, competitividade.

*Lisiane Pellini Faller, Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria, é Professora Substituta no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal de Santa Maria (CEP 97050-180 – Santa Maria/RS, Brasil) e Professora da Faculdade Metodista de Santa Maria. E-mail: lisifaller@gmail.com*

**Endereço:**

Universidade Federal de Santa Maria  
Centro de Ciências Sociais e Humanas  
Cidade Universitária José Mariano da Rocha Filho  
Camobi, km 9  
97105-900 – Santa Maria – RS

*Martinho Isnard Ribeiro de Almeida é Professor Doutor no Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (CEP 05508-010 – São Paulo/SP, Brasil). E-mail: martinho@usp.br*

## 1. INTRODUÇÃO

O exercício de construir cenários para diferenciados setores de atuação de pequenas empresas pode ser um dos mais estratégicos aspectos adotados por elas para sua sobrevivência e competitividade no mercado. Contudo, não há de se contestar o quanto é difícil, especialmente para as pequenas empresas, praticar o exercício de criar e analisar cenários, tendo que se desprender de crenças e atitudes enraizadas em processos institucionalizados e, muitas vezes, já obsoletos. Sabe-se, no entanto, que somente por meio da análise contínua das interações entre as empresas e o seu ambiente é possível estabelecer objetivos adequados e melhor aproveitar seus recursos.

Segundo Hamel e Prahalad (1995), a construção de cenários tem se apresentado como importante ferramenta para identificar e analisar as possibilidades de acontecimentos relevantes para os setores de atuação das empresas, dando subsídios para soluções e alternativas flexíveis e consistentes.

Dessa forma, este estudo foi motivado pelo seguinte questionamento de pesquisa: Como propor um modelo de construção de cenários para atender pequenas empresas do varejo de móveis planejados? Assim, o objetivo na pesquisa foi a proposição e a validação de um modelo para a elaboração de dois cenários envolvendo pequenas empresas do varejo de móveis planejados, um positivo e outro negativo, buscando soluções estratégicas para ambas as possibilidades. No estudo busca-se também contribuir, de modo geral, para o aumento da competitividade das pequenas empresas que atuam em setores tradicionais da economia pelo uso da construção de cenários como ferramenta de apoio para a formulação de estratégias durante o ciclo de vida das organizações de pequeno porte.

## 2. CENÁRIOS

Dessa forma, buscando contextualizar melhor os aspectos relevantes para a compreensão do estudo proposto, nesta seção pretende-se elucidar os aspectos conceituais, as vantagens e as dificuldades da implementação do método de cenários nas pequenas empresas.

### 2.1. Aspectos conceituais

Conseguir prever as mudanças e antecipar-se a elas são duas ações estratégicas que estão entre os maiores feitos de uma boa administração nos tempos atuais.

Levando-se em consideração o ambiente contextual em que as empresas se encontram inseridas, Van der Heijden (2009) afirma que o exercício de planejar por cenários ajuda os gestores a identificar possíveis estratégias e considerar sua força e robustez diante do cenário proposto.

De acordo com Ribas (2007, p. 4), os cenários podem ser estabelecidos “como uma descrição aproximada das situações futuras possíveis para um fenômeno, que estão de alguma

maneira condicionadas à ocorrência ou mudança de estado de algumas variáveis importantes que melhor explicam este fenômeno no presente”. Assim, como a empresa precisa trabalhar com situações futuras possíveis, planejar os cenários significa trabalhar com incertezas e julgamentos de possibilidades, que são traçados a partir de elementos predeterminados (Van der Heijden, 2009).

Hamel e Prahalad (1995, p. 94) garantem que a presciência é fruto do ecletismo, do livre uso das relações de semelhança entre setores distintos e do uso da metáfora, “de uma disposição inerente de ser do contra, de ser mais do que simplesmente guiado pelo cliente e de uma genuína empatia com as necessidades humanas”. Os autores alertam que nem todos os gestores são capazes de raciocinar por meio de analogias e metáforas, mas a maioria das pessoas consegue associar exemplos práticos de realidades semelhantes e, por esse exercício, encontrar ideias e produzir *insights* que as ajudem a preencher as lacunas entre o que existe e o que poderia vir a ser.

Na concepção de Coral (2009, p. 108), “um cenário é a construção de uma situação futura e dos acontecimentos que a definem a partir do quadro atual”. Para Ribeiro (2006), a formulação de um planejamento por meio de cenários vai além das tradicionais metodologias de planejamento, uma vez que integra toda a gama de incertezas na construção do futuro.

Nesse sentido, a grande dificuldade desse exercício de construir cenários é justamente o fato de que a empresa não sabe o que vai acontecer no futuro de que as interpretações dos gestores podem ser múltiplas e diferenciadas a esse respeito.

Blois e Souza (2008) indicam que a técnica de analisar cenários, além de apresentar possíveis projeções de futuros, também pode ajudar a identificar ações que a organização deve tomar para criar o futuro desejado. Ribas (2007, p. 2) corrobora esses autores ao contextualizar que as alternativas resultantes da construção de cenários devem dar subsídios ao planejamento contingenciado, visando “minimizar os impactos indesejados e otimizar o uso dos recursos escassos”.

Assim, entende-se que o método de elaboração de cenários ajuda a traçar as diretrizes adequadas para o planejamento estratégico da empresa, reduzindo as chances de insucesso ou fracasso do empreendimento.

### 2.2. A construção dos cenários por meio da análise ambiental

Bethlem (2010) afirma que alguns métodos de elaboração de cenários possuem filosofia, passos definidos e base conceitual, tais como os métodos descritos por Michael Porter (1999), por Michel Godet (2000), por Peter Schwartz (2000) ou da Global Business Network (GBN) e o método descrito por Grumbach (2000), que incorpora as vantagens dos métodos de Godet e de Porter.

No método descrito por Godet (2000) são propostas seis etapas: delimitação do sistema e do ambiente; análise estrutural do sistema e do ambiente; seleção dos condicionantes do

futuro; geração de cenários alternativos; testes de consistência, ajustes e disseminação; e opções estratégicas e planos de monitoração estratégica.

O método descrito por Porter (1999) propõe as seguintes etapas: propósito de estudo e histórico, e da situação atual; identificação das incertezas, críticas e classificação; comportamento futuro das variáveis; análise de cenários e consistência; análise da concorrência; elaboração das histórias de cenários; e elaboração das estratégias competitivas.

Na concepção de Van der Heijden (2009, p. 120), quanto maior a incerteza dos elementos fundamentais no ambiente de negócios, “significa menos variáveis nas quais se concentrar”. Segundo o autor, o planejador de cenários deve responder à questão: “O que realmente faria diferença, ao identificar um pequeno número de incertezas fundamentais no ambiente de negócios?” Os cenários, então, serão construídos considerando-se uma situação tanto de incertezas quanto de elementos predeterminados, conforme representado na Figura 1.

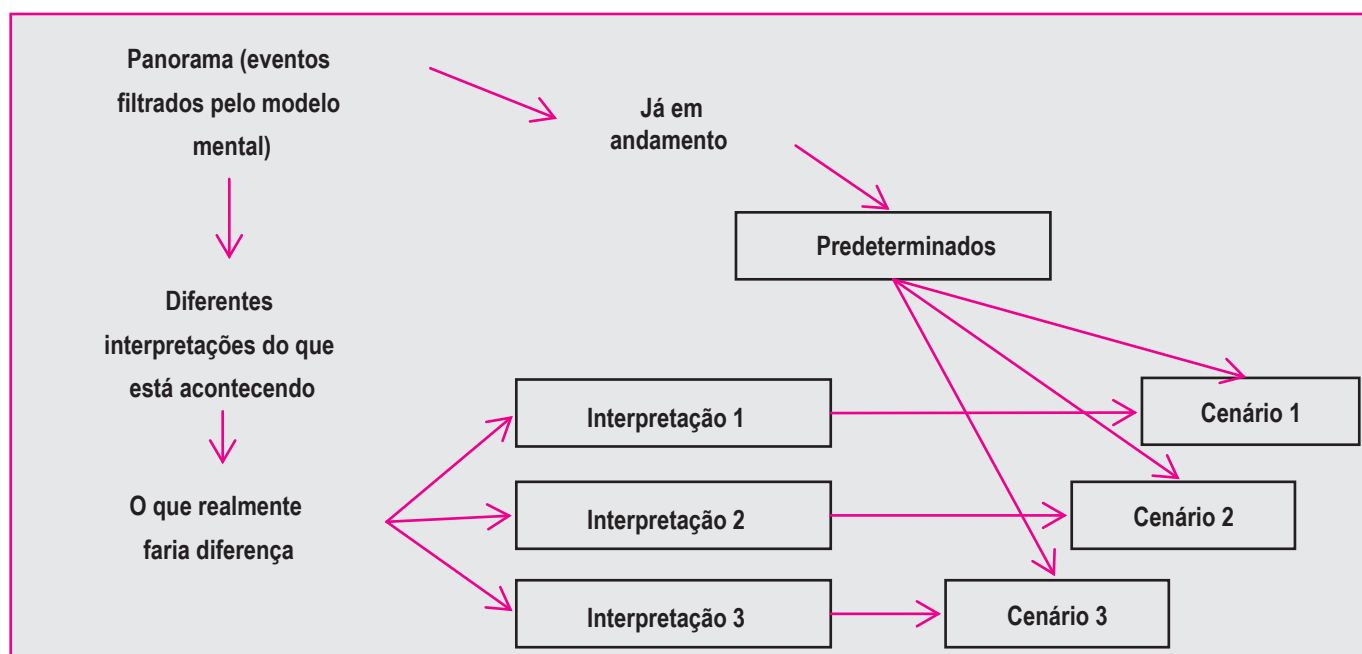
A ideia de Van der Heijden (2009) compreende entender os elementos predeterminados (ou eventos estáveis, já conhecidos pela organização), minimizar as complexidades e tentar imaginar esses elementos em uma situação incerta, observando-se que quanto maior a incerteza, maior a possibilidade de as análises ficarem mais generalizadas e mais superficiais. Portanto, caso múltiplas incertezas sejam percebidas movendo-se independentemente, é importante a empresa selecionar apenas os fatores de maior impacto sobre o cenário para levar em consideração.

Nesse contexto, três categorias diferentes de incertezas são apontadas: riscos (baseados em precedentes históricos capazes

de estimar probabilidades); incertezas estruturais (baseia-se em possibilidades, por meio do raciocínio de causa e efeito, sem evidências suficientes para julgar por probabilidade); e impossíveis de conhecer (quando não é possível sequer imaginar o evento) (Van der Heijden, 2009). Assim, determina-se que as incertezas sejam avaliadas antes das tomadas de decisão, sendo ainda possível calcular os riscos pelas probabilidades e verificar os impactos que as múltiplas interpretações dessas incertezas podem gerar nas decisões, preparando as estratégias de forma a se reagir melhor ao inesperado.

### 3. O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DE CENÁRIOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PEQUENAS EMPRESAS

As pequenas, médias e microempresas possuem papel importante no cenário socioeconômico brasileiro, sendo reconhecidas pela sua capacidade de geração de empregos e agregação de tecnologias. Por essa razão, são reconhecidas como importantes fatores de promoção social que atuam como uma força propulsora do desenvolvimento e servem de suporte para a estabilidade política. No entanto, essas empresas apresentam várias dificuldades para sobreviver e se tornar competitivas no mercado. Segundo Almeida (2010), as pequenas empresas são eficientes no dia a dia, mas são ineficazes nas decisões estratégicas. Dessa forma, o autor justifica a importância de um bom planejamento estratégico, uma vez que a maioria dos problemas apresentados é de natureza estratégica, enquanto apenas



Fonte: Adaptado de Van der Heijden (2009, p. 120).

**Figura 1: Princípios da Construção de Cenários**

uma minoria ocorre por insuficiência de recursos, salientando ainda que a grande questão para a sobrevivência e a competitividade dessas empresas no mercado está intrinsecamente ligada à estratégia.

Nesse sentido, Hamel e Prahalad (1995, p. 83) afirmam que uma fórmula simples de manter-se competitivo no mercado consiste em “criar a melhor base de premissas possível sobre o futuro e, assim, desenvolver a presciência necessária para moldar a evolução do setor”, posicionando a empresa como “líder intelectual” no direcionamento e na transformação desse setor. Os autores dizem que “a luta pela previsão do futuro do setor frequentemente começa com um possível cenário do futuro e, em seguida, retorna para definir o que precisa acontecer para que esse futuro se transforme em realidade”. Dessa forma, a alta gerência não pode renunciar à sua responsabilidade de desenvolver, discutir e tomar parte de uma perspectiva sobre o futuro, escapando das “ortodoxias do atual ‘conceito de ser’ da empresa” (Hamel, & Prahalad, 1995, p. 93).

Almeida (1995) sustenta que as pequenas empresas não têm o hábito de fazer reflexões estratégicas, mas, quando o fazem, com frequência percebem que pequenas mudanças de rumo podem modificar completamente os resultados. Por isso, os efeitos da utilização do planejamento em pequenas empresas costumam ser bastante relevantes, à medida que auxiliam essas empresas a se concentrar nas prioridades e oportunidades de longo prazo e buscar os fatores-chave de sucesso. Hamel e Prahalad (1995, p. 94) alimentam que “muitas vezes, o que impede a empresa de imaginar o futuro e descobrir um novo espaço competitivo não é o desconhecimento do futuro, mas o fato de que os gerentes tendem a olhar o futuro através da perspectiva estreita dos atuais mercados servidos”.

Pequenas empresas costumam esquivar-se da análise do futuro, apresentando obstáculos na formulação das estratégias em função de características que lhe são peculiares, tais como a cultura, os limites de recursos, a estrutura e o tamanho da organização e, além disso, porque planejar requer, na maioria das vezes, manipular incertezas sobre as quais os gestores possuem pouco ou nenhum poder de atuação. Assim, a falta de planejamento torna-se facilmente perceptível nas pequenas empresas, nas quais, com frequência, se nota o mau uso dos recursos financeiros, seja por falta de uma avaliação mais acurada do mercado, seja pela falta de clareza quanto à forma de atuação nele (Almeida, 2010). Em muitos casos, pela dificuldade de

utilizar a ferramenta nas pequenas empresas, os planos permanecem latentes apenas na mente dos gestores, não sendo formalizados e aplicados.

No processo estratégico das pequenas e médias empresas, os planos formais são instrumentos que expressam os objetivos, contribuindo para o direcionamento e a coordenação das ações da instituição e despertando o compromisso das pessoas com os objetivos da empresa (Nakamura, & Escrivão Filho, 1998).

Almeida (2010) sugere que as inúmeras variáveis ambientais que envolvem as empresas sejam classificadas em segmentos, abrangendo aspectos desde os mais amplos e externos à organização até os mais próximos e diretamente ligados ao setor de atuação da empresa. Para isso, o autor classifica as variáveis ambientais dentro de quatro ambientes: Macroambiente Clima, Macroambiente Solo, Ambiente Operacional e Ambiente Interno, conforme ilustrado no Quadro 1.

De acordo com Almeida (2010), para a análise do Macroambiente Clima, a empresa deve atentar para a opinião de *experts* na área e praticar o *brainstorming*, sendo ambas as práticas de cunho qualitativo. Já na análise do Macroambiente Solo, a empresa pode realizar extrapolação de tendências e previsões exponenciais através de análises estatísticas. Para a análise do Ambiente Operacional, a empresa deverá contar com informações e projeções de cenários, tanto simples quanto alternados. E, finalmente, para a análise do Ambiente Interno, a empresa deverá analisar a cultura organizacional e fazer o diagnóstico do clima organizacional.

Hamel e Prahalad (1995) atestam que prever o futuro de um setor requer uma detalhada percepção das tendências de tecnologias, estilos de vida, geopolítica e demografia, mas também envolve imaginação e prognósticos por meio de representações visuais e verbais das possibilidades desse futuro.

A construção de cenários futuros interligada à análise ambiental pode ser considerada uma das tarefas mais complexas e desafiadoras imbuída na arte de administrar uma organização. Tal complexidade está associada ao fato de se ter de identificar desafios ambientais futuros com os quais a empresa poderá se defrontar, bem como os possíveis níveis de turbulência no seu ambiente. Outro fator importante é a reação estratégica da empresa quanto às constatações feitas, uma vez que ela também é determinante para o alcance dos objetivos propostos dentro de determinado cenário e pode variar de acordo com a cultura de cada organização (Ansoff, & McDonnell, 1993).

**Quadro 1**  
**Segmentos ambientais e as variáveis de cada segmento**

| Classificação Ambiental | Variáveis ambientais relevantes para a empresa   |
|-------------------------|--|
| Macroambiente Clima     | Inflação, política governamental (incentivos e restrições), Produto Interno Bruto (PIB), legislação etc. |
| Macroambiente Solo      | População e suas características (renda, distribuição geográfica, idade, hábitos etc.).                  |
| Ambiente Operacional    | Concorrentes, fornecedores, prestadores de serviços, clientes etc.                                       |
| Ambiente Interno        | Aspirações e valores dos proprietários e funcionários.   |

Fonte: Adaptado de Almeida (2010).



Por fim, é possível inferir que, ainda que os cenários tenham sido montados o mais próximo possível da realidade futura, isso não garante que a organização ficará isenta de resultados indesejáveis, uma vez que a montagem dos cenários é apenas o início de um longo processo de realizações estratégicas a serem adotadas pela empresa. Nesse aspecto, conclui-se que embora a empresa compreenda e consiga fazer uma previsão adequada do mercado e de suas incertezas, o sucesso ainda dependerá da sua capacidade de agir sobre as estratégias formuladas e da sua flexibilidade às mudanças, caso necessário.

#### 4. DESIGN DA PESQUISA

No intuito de alcançar os objetivos propostos no artigo, foi desenvolvido um estudo de caso (Yin, 2007), de caráter qualitativo (Godoy, Melo, & Silva, 2006). De acordo com Amaratunga, Baldry, Sarshar e Newton (2002), a pesquisa qualitativa é realizada para encontrar percepções, fazer suposições e julgamentos. O estudo de caso, por sua vez, é utilizado como estratégia de pesquisa, por tratar-se de uma investigação empírica que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto (Gil, 2007; Yin, 2007).

O trabalho foi desenvolvido em três etapas. Na primeira, fez-se uma revisão de literatura acerca do tema proposto. Na segunda, realizou-se o estudo da estrutura organizacional que envolve as empresas do setor de móveis planejados para o entendimento dos processos da empresa, do sistema de comunicação e do processo decisório. Nessa etapa, foram identificados os principais critérios de eficácia para o setor e suas variáveis, por meio de dados obtidos na análise documental da organização e nas entrevistas com os gestores. Em seguida, foi traçado o modelo, considerando-se a ligação sistêmica entre os critérios adotados. Na terceira, realizou-se a validação do modelo, por meio de sua aplicação em uma empresa do setor de móveis planejados, na qual foi realizada pesquisa documental e *brainstorming*, tendo participado sete profissionais da área. Por fim, na filtragem dos dados utilizou-se o modelo de Almeida (2010), permitindo a descrição dos resultados alcançados pela empresa. Nessa terceira etapa, verificou-se a validação do modelo, bem como sua viabilidade e aplicabilidade, identificando-se ainda suas potencialidades e fragilidades.

##### 4.1. A criação do modelo

Nessa etapa de criação do modelo, houve o intuito de considerar o ambiente geral das organizações do setor em estudo e também o caráter sistêmico que as envolve. O objetivo do modelo é a construção de cenários como ferramentas para a formulação de estratégias empresariais, proporcionando à empresa uma visão sistêmica e um diagnóstico ampliado e geral de sua situação, em tempo para corrigir os rumos, caso necessário.

O modelo utilizado para este estudo foi criado a partir dos estudos desenvolvidos por Van der Heijden (2009) e

Almeida (2010), pois, dentre todos os modelos utilizados, esses pareceram mais simples na sua formulação para a aplicabilidade em pequenas empresas, fator imprescindível para institucionalizar o uso dessa importante ferramenta estratégica em empresas de pequeno porte.

Dessa forma, definiu-se para este estudo o modelo de pesquisa representado na Figura 2.

Para a formulação do modelo, foram adotados três critérios de eficácia empresarial (Comunicação e Inovação, Produção e Operações e Análise do Ambiente Organizacional), de onde foram posteriormente selecionadas as 14 variáveis ambientais mais específicas ao setor de móveis planejados, conforme demonstrado no Quadro 6, mais adiante. De acordo com Santos, Stecca, Munaretto, Faller e Corrêa (2011, p. 12), “esses critérios baseiam-se nos princípios de aprendizado organizacional, visão sistêmica dos processos, visão de futuro da empresa, geração de valor, orientação por processos e inovação, valorização das pessoas, clientes e mercado e busca da eficiência e eficácia”.

O critério Comunicação e Inovação envolve a comunicação da organização com o seu ambiente de negócios, ou seja, foi adotado no intuito de entender o mercado e as necessidades dos clientes, identificando o impacto da inovação em produtos e no desempenho da organização.

O critério Produção e Operações foi adotado para viabilizar o planejado pela organização por meio da operacionalização dos seus produtos e processos, ou seja, aborda a eficiência da empresa em relação às suas operações, demonstrando sua capacidade de realizar com sucesso, no nível operacional, os seus objetivos.

O critério Ambiente Organizacional foi inserido no intuito de entender os principais fatores ambientais (Concorrentes, Fornecedores, Clientes e Econômico-Financeiro) e, assim, possibilitar à empresa diferenciar e inovar dentro do seu setor de atuação.

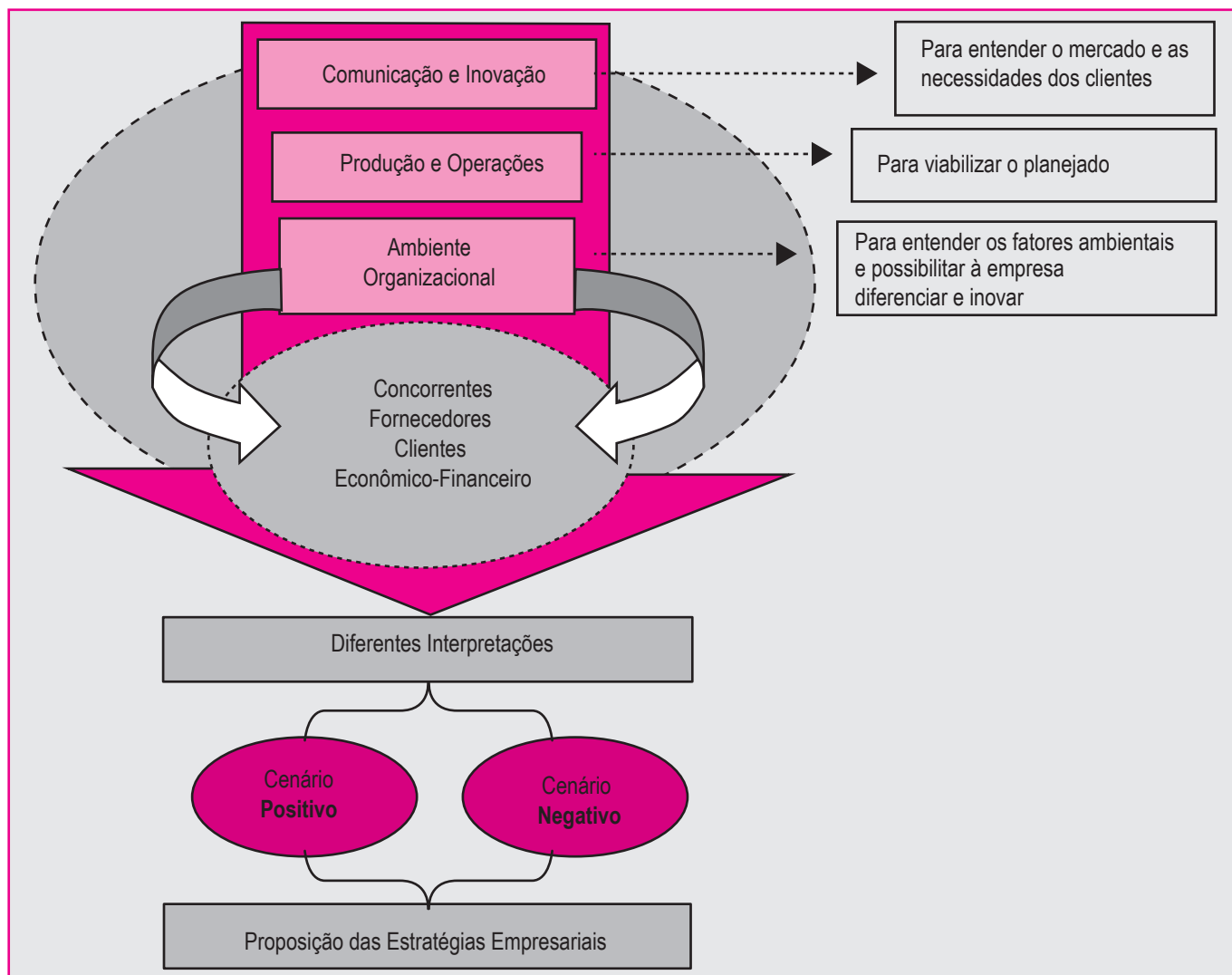
Todos os critérios adotados aparecem circundados por uma linha pontilhada, que sugere a permeabilidade do sistema quanto aos aspectos Conhecimento e Informação que, segundo a Fundação Nacional da Qualidade (2010), são responsáveis pela gestão das informações da organização, pela gestão das informações comparativas e pela gestão do capital intelectual.

A seta ao fundo da Figura 2 representa o fluxo do modelo em direção à construção dos cenários e à elaboração das estratégias, que só devem ocorrer após a análise das variáveis determinadas a partir dos critérios adotados. As diferentes interpretações referem-se aos vieses da pesquisa quanto às percepções e concepções dos atores envolvidos no processo.

##### 4.2. As etapas da validação

A coleta dos dados para o estudo foi efetuada em cinco etapas e contou com a participação de sete profissionais do ramo de móveis planejados, sendo dois arquitetos, um *designer* de móveis e quatro gestores.

Na primeira etapa, foi efetuada uma análise documental na empresa escolhida como referência para o estudo, envolvendo dados



**Figura 2: Modelo de pesquisa proposto**

secundários provenientes de fontes já existentes (relatórios, programas de trabalho, registros estatísticos e dados da organização).

Na segunda etapa, foram realizadas entrevistas seguindo-se um roteiro semiestruturado, conforme orientação de Gil (2007), e valorizando-se a visão dos indivíduos envolvidos com a especificidade do negócio. Nesta fase, foram entrevistados os quatro gestores, sendo dois da organização referência do estudo e dois de organizações concorrentes diretas, considerando-se que todos possuem uma visão significativa das questões a serem investigadas. O horizonte de tempo para a construção dos cenários delimitou um período estimado de seis anos (até meados de 2018).

Para a realização das entrevistas, antes da efetivação dessa etapa, julgou-se pertinente que cada entrevistado compreendesse o modelo de classificação ambiental de Almeida (2010), utilizado para o desenvolvimento da pesquisa. Assim, para um melhor entendimento sobre as variáveis que compõem cada ambiente, o Quadro 1 foi apresentado aos participantes com os segmentos ambientais e as variáveis de cada segmento.

O roteiro semiestruturado utilizado para as entrevistas pode ser visualizado no Quadro 2.

Na terceira etapa, após a análise documental e a realização das entrevistas individuais, foram diagnosticadas as principais variáveis políticas e econômicas, passíveis de variações no período preestabelecido. Esta etapa compreendeu a realização de uma rodada de discussão com os gestores para análise, seleção e apuração dos principais eventos para posterior aplicação de sessão de *brainstorming* com os demais integrantes do estudo.

A quarta etapa incluiu uma sessão de *brainstorming*, técnica que consiste em reunir um grupo em torno de uma atividade estruturada com uma pauta previamente definida, o qual divaga livremente sobre ela (Weiss, 1990; Barros, & Oliveira, 2004). Nesta etapa, foram elencadas todas as possibilidades para cada uma das 14 variáveis selecionadas (que constam no Quadro 6), tendo participado os sete especialistas.

Na quinta e última etapa, foi efetivada a construção dos cenários propostos no estudo, compreendendo-se as sugestões

**Quadro 2**  
**Roteiro de entrevistas**

| Questão | Roteiro semiestruturado para as entrevistas  |
|---------|--|
| 1       | No seu ponto de vista, quais são as variáveis políticas e econômicas do Macroambiente Clima mais significativas para o planejamento das empresas hoje?   |
| 2       | Como você avalia o futuro dessas variáveis, considerando o contexto atual das mudanças e evoluções no cenário político e econômico?  |
| 3       | De acordo com a sua percepção, quais são as variáveis políticas e econômicas do Macroambiente Solo mais significativas para o segmento hoje?   |
| 4       | Considerando o contexto atual e as evoluções ocorridas dos últimos anos, que mudanças você sugere para o futuro dessas variáveis?  |
| 5       | Quanto ao ambiente operacional das empresas do segmento, na sua concepção, quais são as variáveis políticas e econômicas mais significativas envolvendo concorrentes, fornecedores, prestadores de serviço e clientes? |
| 6       | Como você avaliaria o futuro dessas variáveis?   |
| 7       | Em relação ao ambiente interno das empresas, considerando-se as aspirações e valores dos seus proprietários e funcionários, no seu entendimento, quais seriam as variáveis políticas e econômicas mais significativas? |
| 8       | Como você avaliaria o futuro dessas variáveis?   |

estratégicas para a empresa a partir dos resultados encontrados e discutidos nas etapas anteriores. A coleta e a análise dos dados ocorreram simultaneamente, retroalimentando-se e buscando-se novas descobertas no decorrer do estudo.

## 5. A ESCOLHA DA EMPRESA REFERÊNCIA DO ESTUDO E SUA CARACTERIZAÇÃO NO CAMPO EMPÍRICO

A escolha da empresa referência para a pesquisa justifica-se pela recente realização de um estudo de planejamento estratégico (PE) feito nela, no qual foram determinadas várias diretrizes de atuação sobre variáveis selecionadas a partir do modelo de PE de Almeida (2010). Dessa forma, julgou-se pertinente dar continuidade ao estudo, na tentativa de direcionar as variáveis determinadas anteriormente para um campo desconhecido, o futuro. As pressuposições dos cenários futuros foram construídas e analisadas sob a ótica de sete profissionais do ramo de móveis planejados, por meio da técnica qualitativa de previsão.

Nesse contexto, no estudo pretende-se dar subsídios estratégicos para a empresa preparar-se com o auxílio das previsões e trabalhar melhor seus recursos, readequando-se às incertezas do futuro e inserindo maior estabilidade nas ações e precaução em relação aos possíveis riscos.

A Empresa Grenoble Móveis Planejados foi fundada em 1996 e trata-se de uma constituição societária por cotas de responsabilidade. Especializada em projetos de interiores, conta hoje com sete colaboradores, sendo um financeiro, um *designer*, dois arquitetos, um montador e os dois sócios, que se distribuem entre as funções administrativas e supervisão dos projetos. Os clientes da empresa são, basicamente, pessoas físicas residentes em Santa Maria (RS), das classes A, B e C. A empresa possui em seu cadastro mais de 900 clientes, sendo pelo menos 20% clientes fiéis, que costumam voltar para comprar.

Os fornecedores localizam-se, na maioria, fora da cidade, estando o principal deles situado em Sarandi (RS), a 246 km de Santa Maria. Os demais fornecedores pertencem a diversas localidades, dentro e fora do estado, sendo a maior concentração na serra gaúcha. As vendas da empresa concentram-se no próprio município, embora, algumas vezes, aconteçam vendas para outras localidades.

A empresa é consolidada hoje como importante no ramo de móveis projetados de Santa Maria, o que se deve, em grande parte, à competência e à capacidade dos gestores, que buscam formas de fidelizar seus clientes por meio de produtos e serviços de qualidade. No entanto, os gestores, assim como muitos proprietários visionários de pequenas empresas, não dispõem de procedimentos estudados, pré-determinados e planejados para os seus processos decisórios. O raciocínio estratégico ainda é bastante incipiente e, não raras as vezes, cria caminhos equivocados e improdutivos para a empresa.

Assim, mesmo competentes, esses profissionais nunca se ocuparam em analisar as incertezas do mercado no seu setor de atuação, tampouco a visualização de possíveis riscos, concedendo ao acaso toda a sorte de suas ações, fatores todos que corroboram a necessidade de formalização de uma visão estratégica a partir da formulação de cenários como ferramenta de gestão.

## 6. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na análise dos resultados, procurou-se seguir uma sequência lógica, conforme os tópicos desenvolvidos no modelo proposto, abordando os pontos principais e mais relevantes para o contexto do setor estudado. Após a análise dos resultados, realizou-se uma reflexão sobre a aplicabilidade, as potencialidades e as fragilidades do modelo proposto e suas possíveis fragilidades.



### 6.1. A escolha dos profissionais e a seleção das variáveis

Para chegar à decisão dos profissionais que deveriam participar do estudo, foi realizado um apanhado no mercado local, no qual se constatou a existência de 11 empresas que atuam no mesmo ramo de atividades, com produtos e serviços similares. Dessas empresas, para que fosse feita a escolha dos gestores, foram analisados aspectos como conhecimento, intimidade e interesse deles em participar das entrevistas e reuniões, a fim de retirar dados igualmente relevantes para as suas próprias diretrizes organizacionais. Da mesma forma, para a seleção dos arquitetos e *designer*, entendeu-se o seu interesse em participar com ideias e representações hipotéticas de um possível cenário futuro para o setor de móveis planejados.

Assim, para a realização do estudo, foram selecionados dois gestores de empresas concorrentes que atenderam aos requisitos citados, dois gestores da empresa em estudo, um *designer* e dois arquitetos prestadores de serviços para as empresas. É relevante destacar que esse trabalho somente foi possível pela compreensão das partes da relevância do estudo e pelo comprometimento dos gestores em colaborar na elaboração de um cenário mais fidedigno possível às suas percepções e visões acerca das possíveis transformações no ambiente de atuação das pequenas empresas varejistas do setor moveleiro.

Quanto à seleção das variáveis, optou-se por sua extração a partir do entendimento da sistemática de Almeida (2010) para formulação de planejamento estratégico, conforme demonstra o Quadro 1, ilustrado anteriormente.

Dessa forma, o roteiro das entrevistas foi elaborado considerando-se as variáveis políticas e econômicas mais significativas envolvidas nos ambientes Clima, Solo, Operacional e Interno das organizações, e os gestores elencaram os principais fatores que interferem no desempenho de suas próprias organizações. Em consenso, foram retirados das entrevistas os aspectos mais significativos e classificados como “as variáveis a serem trabalhadas” no exercício posterior de *brainstorming*, realizado com os arquitetos e o *designer*.

Ao realizar a análise do ambiente, os gestores levantaram os fatos ocorridos nos últimos anos que foram significativos para o desempenho da empresa e simularam esses acontecimentos no futuro, decidindo se poderiam ser desprezados ou se deveriam ser reavaliados, na tentativa de construir o melhor cenário para montar as estratégias futuras.

No Quadro 3 relacionam-se os aspectos alavancados segundo a percepção dos gestores da empresa (denominados G1 e G2) por ocasião da elaboração do planejamento estratégico realizado em fevereiro de 2011. Todas as variáveis foram reavaliadas e adequadamente reajustadas de acordo com as atuais conjunturas políticas e econômicas.

Os aspectos alavancados segundo os gestores G3 e G4 (concorrentes), de acordo com as suas percepções e experiências profissionais no setor, foram agregados no Quadro 4.

Verificou-se, por meio dos dados coletados, que muitas percepções dos gestores G3 e G4 são semelhantes às colocações de G1 e G2, fato considerado aceitável diante do posicionamento das empresas dentro de um mesmo ambiente de atuação e do direcionamento feito através do roteiro de entrevistas respondido pelos quatro gestores. Assim, o próximo passo foi filtrar os eventos mais relevantes para serem discutidos na sessão de *brainstorming* e na posterior elaboração dos cenários.

### 6.2. A filtragem dos dados

A filtragem dos dados atendeu aos seguintes critérios: observaram-se os dados recolhidos das entrevistas e as diferentes interpretações dos gestores (Quadros 3 e 4); para justificar uma sequência coerente do estudo, optou-se por seguir a metodologia de Almeida (2010) de classificação ambiental das variáveis (Quadro 5).

Após a filtragem dos dados, realizada em consenso com os gestores, as variáveis selecionadas foram trazidas para a sessão de *brainstorming* com os arquitetos e o *designer*, a fim de promover ideias sobre o futuro delas e a previsão dos cenários a partir daí.

### 6.3. A sessão de *brainstorming*

A sessão de *brainstorming* foi desenvolvida colocando-se cada segmento ambiental separadamente, até esgotar as ideias a respeito de cada variável selecionada. Para a proposição das ideias, o grande questionamento colocado em pauta foi: “Como identificar os sinais de mudança que indicam onde e como o futuro será radicalmente diferente do passado?”.

As ideias foram trabalhadas até se chegar aos resultados apresentados no Quadro 6.

Na sequência do estudo, com a posse das variáveis ambientais mais relevantes e com seus possíveis efeitos e consequências em um futuro próximo, foi possível construir a proposição de dois cenários para o setor de atuação da empresa.

### 6.4. A montagem dos cenários

De acordo com Van der Heijden (2009), os cenários são estabelecidos a partir de modelos mentais pré-concebidos e, por isso, contemplando as mais variadas limitações, desde os condicionamentos humanos para mudanças até o desconhecimento completo do futuro. Assim, a construção dos cenários abstém seus idealizadores de qualquer espécie de culpa ou responsabilidade pelo acontecimento ou não dos eventos, formalizando um instrumento de mera especulação sobre o futuro e franqueando, assim, a possibilidade de a empresa formular planos para agir em determinadas circunstâncias antevistas.

Quadro 3

**Classificação ambiental, o futuro das variáveis, as oportunidades e as ameaças – G1 e G2**

| <b>Análise do Ambiente Clima</b>                         |  |
|--|--|
| Variáveis Políticas e Econômicas Significativas          | Futuro das Variáveis                                       |
| Redução do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) | Estabilidade   |
| Investimento em poupança                                 | Estabilidade   |
| Inflação   | Aumento  |
| Incentivos financeiros                                   | Estável em alta  |
| <b>Análise do Ambiente Solo</b>                          |  |
| Variáveis Políticas e Econômicas Significativas          | Futuro das Variáveis                                       |
| Renda da população                                       | Aumento  |
| Classes sociais  | Aumento da classe média                                    |
| Hábitos  | Considerável elevação                                      |
| Casamentos   | Elevação da idade; casais sem filhos; uniões homossexuais. |
| Mercado de trabalho feminino                             | Aumento  |
| Cultura do brasileiro                                    | Aumento  |
| <b>Análise do Ambiente Operacional</b>                   |  |
| Variáveis Políticas e Econômicas Significativas          | Futuro das Variáveis                                       |
| Proliferação de empresas do ramo                         | Aumento  |
| Mudanças constantes nas tendências moveleiras            | Aumento  |
| Fornecedores exclusivos                                  | Tendência  |
| Pontualidade do fornecedor                               | Estabilidade   |
| Distância dos clientes                                   | Estabilidade   |
| <b>Análise do Ambiente Interno</b>                       |  |
| Variáveis Políticas e Econômicas Significativas          | Futuro das Variáveis                                       |
| Plano de cargos e salários                               | Implementação  |
| Gestão por competências                                  | Implementação  |
| Valores e aspirações das pessoas                         | Política de valorização                                    |

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com os gestores G1 e G2.

Nesse contexto, no presente estudo a montagem dos cenários foi formulada a partir de duas premissas, considerando-se: o comportamento positivo das variáveis, caracterizando-se um cenário favorável para a empresa; o comportamento negativo das variáveis, caracterizando-se um cenário mais penoso para a empresa.

#### 6.4.1. Cenário 1: as imagens de um cenário positivo e as repercussões nas estratégias

O Cenário 1 foi concebido considerando-se as variáveis em consonância com as atividades do setor, ou seja, um cenário favorável à extrapolação das vendas e ao consequente crescimento da empresa. As estratégias sugeridas têm a pretensão de orientar as ações da empresa para as situações possíveis imaginadas para cada variável ambiental, garantindo melhor aproveitamento das conveniências políticas e econômicas do momento.

Diante das contribuições dos gestores, arquitetos e *designer*, foi possível estabelecer ações estratégicas para cada variável selecionada, considerando-se um cenário

positivo para o mercado nos próximos sete anos, conforme aponta o Quadro 7.

No entanto, na concepção do gestor G4, ainda que o cenário seja positivo, é dado determinante para o sucesso o poder de compra dos consumidores, que depende de fatores como a poupança (o que o consumidor possui), a renda (o que o consumidor ganha) e a disponibilidade de crédito (o que ele pode pedir emprestado). Para o gestor G3, um aspecto relevante para o insucesso das ações estratégicas, ainda que em um cenário positivo, é a grande quantidade de legislação sobre os negócios que, na sua concepção, favorece mais governos e consumidores do que as organizações em si.

#### 6.4.2. Cenário 2: as imagens de um cenário negativo e as repercussões nas estratégias

De forma semelhante, utilizando-se as mesmas variáveis da construção do Cenário 1, foi concebida a extrapolação de ideias na busca de sugestões para a empresa em caso de um

**Quadro 4****Classificação ambiental, o futuro das variáveis, as oportunidades e as ameaças – G3 e G4**

| <b>Análise do Ambiente Clima</b>                |                      |
|---|----------------------|
| Variáveis Políticas e Econômicas Significativas | Futuro das Variáveis |
| Política governamental de incentivos fiscais    | Desconhecido         |
| Crédito acessível                               | Estabilidade         |
| Crises mundiais                                 | Risco                |
| Inflação  | Aumento              |
| Legislação                                      | Aumento/Modificações |
| <b>Análise do Ambiente Solo</b>                 |                      |
| Variáveis Políticas e Econômicas Significativas | Futuro das Variáveis |
| Renda da população                              | Aumento              |
| Distribuição da renda                           | Aumento da Classe C  |
| Trabalho feminino                               | Aumento              |
| <b>Análise do Ambiente Operacional</b>          |                      |
| Variáveis Políticas e Econômicas Significativas | Futuro das Variáveis |
| Concorrência                                    | Aumento              |
| Tendências no mobiliário                        | Em mutação constante |
| Fornecedores                                    | Aumento              |
| Tecnologias                                     | Aumento              |
| Clientes  | Aumento              |
| Mão de obra                                     | Aumento              |
| <b>Análise do Ambiente Interno</b>              |                      |
| Variáveis Políticas e Econômicas Significativas | Futuro das Variáveis |
| Formação profissional                           | Aumento              |

Fonte: Elaborado a partir das entrevistas com os gestores G3 e G4.

**Quadro 5****Filtragem das variáveis ambientais relevantes a partir das visões dos gestores**

| <b>Ambiente</b>      | <b>Filtragem das Variáveis Ambientais Relevantes</b>  |
|----------------------|---|
| Macroambiente Clima  | Inflação, incentivos financeiros, crises mundiais e legislação.   |
| Macroambiente Solo   | Aumento da renda, aumento da classe C, mudanças nos hábitos e trabalho feminino.  |
| Ambiente Operacional | Aumento da concorrência, tendências moveleiras em constante modificação, fornecedores exclusivos, evolução tecnológica crescente. |
| Ambiente Interno     | Valores e aspirações das pessoas, qualificação profissional.  |

Fonte: Elaborado a partir do modelo de Almeida (2010).

cenário desfavorável à sua permanência e crescimento no mercado, conforme consta no Quadro 8.

Por meio da elaboração dos dois cenários, foi possível entender as repercussões e diferenças nas estratégias requeridas para as diferentes situações. De qualquer forma, independentemente do cenário, é importante — antes de traçar planos de ação — entender a estratégia vigente da empresa para uma melhor visão das possíveis modificações que a organização terá de enfrentar, bem como possíveis investimentos.

**6.5. Aplicabilidade, potencialidades e fragilidades do modelo proposto**

A proposta do modelo de construção de cenários para atender pequenas empresas do setor de móveis planejados demonstrou viabilidade prática pela sua aplicação em uma situação real, trazendo resultados satisfatórios e passíveis de aplicabilidade, podendo ainda ser aplicado a outras empresas, observadas as suas limitações.

Embora o intuito na presente pesquisa não tenha sido exatamente fazer o planejamento estratégico da organização, a

**Quadro 6**

**Tendências das variáveis ambientais e possíveis efeitos e consequências – resultados da sessão de brainstorming com os gestores, designer e arquitetos**

| Classificação Ambiental | Tendências das Variáveis Ambientais            | Efeito Causa/Consequência – Ideias Surgidas a partir da Sessão de Brainstorming  |
|-------------------------|--|--|
| Macroambiente<br>Clima  | Inflação – Aumento                             | - Alteração das condições de vendas; Produtos com variações de preços; Interrupção do uso dos cartões de crédito; Inadimplência; Retração nas vendas a crédito.  |
|                         | Incentivos financeiros – estáveis em alta      | - Buscar junto a órgãos governamentais isenção de alguns impostos, revertendo para a empresa em recurso financeiro;<br>- Procura por linhas de crédito com juros subsidiados;<br>- Financiamentos para construção civil extensivo ao mobiliário.   |
|                         | Crises mundiais – Risco                        | - Aumento da inflação; recessão; comprometimento das importações e exportações; contingenciamento do crédito; menos dinheiro em circulação; retração nos investimentos; a situação cambial chinesa afetando o comércio internacional.  |
|                         | Legislação – Aumento e/ou alterações           | - Interligação das ações da empresa a órgãos fiscais; maior fiscalização; força dos órgãos de defesa do consumidor;<br>- Acompanhar a legislação vigente e adequar-se.   |
| Macroambiente<br>Solo   | Renda – Aumento                                | - Aumento do consumo; maior circulação de dinheiro no mercado; procura por planos de viagens; aumento dos investimentos em poupança.   |
|                         | Classe C – Aumento                             | - Melhores rendas e maior consumo; acesso a carros e casa própria; circulação do dinheiro; aumento da procura e consumo de produtos com valor agregado, como os móveis projetados.   |
|                         | Hábitos do consumidor – Mudanças               | - Procura por segurança (condomínios fechados); ambientes compactos e funcionais; aproveitamento de espaços pequenos;<br>- Casamentos tardios e não formais, casais separados, união homossexual, “homens na cozinha”: ambientes apropriados para pessoas maduras, independentes e determinadas;<br>- Crianças e jovens com opiniões fortes e pais complacentes;<br>- Casais sem filhos; maiores investimentos em viagens. |
|                         | Trabalho feminino – Aumento                    | - Poder de renda e decisão das mulheres - poder de decisão muda de lado; mulheres não praticam atividades do lar; preocupação com a estética; consumo de bens pessoais.  |
| Ambiente<br>Operacional | Concorrência – Aumento                         | - Dificuldade de decisão e poder de barganha do cliente; mercado dividido, preços acirrados.   |
|                         | Tendências moveleiras - em modificação         | - Produtos ecologicamente corretos, oriundos de reciclagem; alternativas sustentáveis (coleta seletiva, trituradores de lixo, lâmpadas de LED, sensores); proteção bacteriostática em bancadas de banheiro e cozinha; incitação ao consumo; investimentos contínuos em <i>show room</i> .  |
|                         | Fornecedores exclusivos – Aumento e tendência  | - Poder de barganha pela parceria e fidelidade; possibilidade de quebra do fornecedor e dificuldades para a empresa começar de novo; mais opções de produtos e melhores serviços.  |
|                         | Evolução tecnológica – Crescente               | - <i>Software</i> avançados de projetos com tecnologia 3D, com mobilidade e visualização tridimensional; novas necessidades em função de novas tecnologias ‘domésticas’ ( <i>home theater</i> e <i>notebooks</i> ); fachadas com imagens virtuais; tecnologias móveis;<br>- Interferência das redes sociais no comércio (Facebook, Twitter);<br>- Aproveitamento da luz solar e água da chuva.                             |
| Ambiente Interno        | Valores e aspirações das pessoas – Valorização | - Mais participação do empregado/ poder de decisão; retroinformação sobre o desempenho; crescimento e liberação do potencial criativo; realização pessoal dos trabalhadores.   |
|                         | Qualificação profissional – Aumento            | - Melhor qualidade e produtividade; falta de mão de obra qualificada; acréscimo da folha de pagamento.   |

**Quadro 7**  
**Cenário 1 – Cenário positivo e favorável ao setor**

|  |  |
|--|--|
| <b>Macroambiente Clima</b>             |  |
| Predisposição das Variáveis            | Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de Brainstorming  |
| Estabilidade da Inflação               | - Aumentar parcelamentos e prazos oferecidos; incentivar a venda com cartões de crédito e cheques pré-datados; a compra dos produtos pode ser parcelada, conforme a venda, evitando a descaixa dos recursos; procurar por investimentos de maior rentabilidade.  |
| Incentivos financeiros em alta         | - Buscar parcerias com bancos para retenção de clientes nos programas de financiamentos para construção civil extensivos ao mobiliário (Construcard – Caixa Federal; CDC – Banrisul);<br>- Buscar linhas de crédito com juro subsidiado para compra de equipamentos e montagem de uma unidade móvel para atender outras cidades.   |
| Crises mundiais estabilizadas          | - Acompanhar movimentos do governo e concorrentes.   |
| Estabilidade da Legislação             | - Contratação de estagiários, minimizando despesas com encargos trabalhistas; acompanhar a legislação vigente e adequar-se, caso necessário.   |
| <b>Macroambiente Solo</b>              |  |
| Predisposição das Variáveis            | Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de Brainstorming  |
| Aumento da Renda                       | - Fazer parcerias com fabricantes de produtos mais acessíveis para as classes em ascensão; investir em campanhas criativas com atrativos para esses consumidores, salientando as vantagens do móvel planejado – “Você trocaria aquela viagem de cinco dias pelo dormitório dos seus sonhos?”;<br>- Fazer planos atrativos para vendas antecipadas (parcelamentos com taxas equivalentes as da poupança).   |
| Mudanças nos hábitos dos consumidores  | - Divulgar o valor agregado do projeto para ambientes compactos e funcionais, apropriados para pessoas maduras e independentes;<br>- Criar ambientes infanto-juvenis atrativos no <i>show room</i> , com espaços de interação tecnológica (videogame, TV, acesso à internet);<br>- Oferecer personalização dos ambientes por intermédio de profissionais qualificados; oferecer prazer e conforto ambiental através de tecnologias acopladas ao mobiliário; divulgar o uso de madeiras maciças somente provenientes de reflorestamentos. |
| Aumento do trabalho feminino           | - Investir em atrativos femininos no <i>show room</i> , como decoração, aromas e cores; relevar aspectos ‘estéticos’ do ambiente, como limpeza, organização e distribuição dos espaços; desenvolver técnicas de vendas que permitam identificar quem possui o poder de decisão na hora da compra.  |
| <b>Ambiente Operacional</b>            |  |
| Predisposição das Variáveis            | Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de Brainstorming  |
| Aumento da concorrência                | - Monitorar condições de pagamento e preços praticados pelos concorrentes para ter melhores condições de negociação; desenvolver atitudes éticas nos vendedores, maximizando elementos positivos dos móveis e serviços da empresa, sem falar mal dos concorrentes; explorar o tempo de empresa.  |
| Mudanças nas tendências moveleiras     | - Divulgar atitudes ecologicamente corretas do fornecedor e lojista;<br>- Buscar incentivos na compra/venda de acessórios ecológicos - parceria com os fabricantes e governo através da isenção de IPI.  |
| Aumento de fornecedores exclusivos     | - Buscar melhores prazos e preços do fornecedor; identificar novas possibilidades de parcerias; manter bons relacionamentos.   |
| Crescente evolução tecnológica         | - Procurar manter a empresa atualizada em termos de softwares e tecnologias de apresentação de projetos (monitores e TVs de LED); criar ambientes que permitam visualizar o funcionamento das tecnologias (automação de som, luzes, cortinas) para que o cliente possa perceber os diferenciais dos produtos; criar redes sociais de relacionamento (Facebook, Twitter, Blog).   |
| <b>Ambiente Interno</b>                |  |
| Predisposição das Variáveis            | Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de Brainstorming  |
| Valorização das aspirações das pessoas | - Proporcionar cursos de atualização e capacitação; dar mais poder de decisão e autogerenciamento ao funcionário; proporcionar a aplicação do potencial criativo em soluções de problemas e desenvolvimento de ideias; definir plano de incentivos e remuneração motivadores e conduzir de forma clara e transparente; fortalecer laços afetivos e praticar o reconhecimento.  |
| Aumento da qualificação profissional   | - Ajustar recrutamento e seleção para oportunizar à empresa a captação do profissional adequado as suas necessidades; manutenção do emprego.   |



**Quadro 8**

**Cenário 2 – Cenário negativo e as repercussões nas estratégias**

| <b>Macroambiente Clima</b>             |  |
|--|--|
| Predisposição das Variáveis            | Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de Brainstorming  |
| Aumento da Inflação                    | - Diminuir prazos oferecidos; reavaliar taxas de juros; indexar parcelas das vendas a prazo; incentivar as vendas à vista; incentivar a venda com cartões de crédito e inibir a aceitação de cheques nos parcelamentos; comprar à vista dos fornecedores, quando possível; reavaliar constantemente o <i>Mark-up</i> dos produtos; procurar investimentos de menor risco.  |
| Ausência de incentivos financeiros     | - Direcionar vendas a prazo aos programas de financiamentos (CDC);<br>- Sem capital de giro, a ordem é estabilizar investimentos;<br>- Com capital de giro, avaliar bem os riscos antes de investir.   |
| Risco de crises mundiais               | - Acompanhar movimentos do governo e concorrentes; evitar investimentos de risco maior; manter contato com mais de um fornecedor, caso importações de matérias primas sejam prejudicadas; acompanhar movimentação internacional do setor; preparar a equipe para mudanças.   |
| Aumento e/ou alterações da Legislação  | Suposições: Piso e obrigação salarial para estagiários, piso salarial para os arquitetos, proibição da terceirização de serviços, mudança da carga horária dos funcionários, aumento das contribuições – Sugestões: diminuição do quadro de funcionários - arrocho salarial - sobrecarga de trabalho.  |
| <b>Macroambiente Solo</b>              |  |
| Predisposição das Variáveis            | Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de Brainstorming  |
| Estagnação ou diminuição da Renda      | - Fazer parcerias com fabricantes de produtos mais acessíveis para adequar a nova realidade; oferecer financiamentos em até 24x através de parcerias com bancos que avalizem o crédito (CDC), isentando a empresa do risco de inadimplência; sistematizar o processo de venda interligado aos órgãos de proteção de crédito (Serasa e SPC - Serviço de Proteção ao Crédito); trabalhar prospecção de clientes e venda externa; promover descontos diferenciados para clientes que já sejam da empresa; otimizar o fluxo de distribuição de materiais, visando reduzir os custos de transporte. |
| Mudanças nos hábitos dos consumidores  | - Estratégias tendem a não se modificar, pois as vendas estarão mais ligadas ao condicionamento da renda do que aos hábitos.   |
| Estagnação do trabalho feminino        | - Desenvolver técnicas de vendas que permitam identificar quem possui o poder de decisão na hora da compra. Se for a mulher, direcionar publicidades para programas femininos.   |
| <b>Ambiente Operacional</b>            |  |
| Predisposição das Variáveis            | Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de Brainstorming  |
| Aumento acirrado da concorrência       | - Criar política de monitoramento dos concorrentes (condições de pagamento, preços praticados e diferenciais oferecidos); trabalhar melhor o pós-venda e buscar o reconhecimento do cliente nos diferenciais dos serviços; realizar testes de satisfação para monitorar o retorno e retenção do cliente.   |
| Mudanças nas tendências moveleiras     | - Devido à diminuição da renda, há um risco do cliente não acompanhar as novas tendências – buscar junto aos fornecedores incentivos/descontos para compras de lançamentos; buscar incentivos na compra/venda de acessórios ecológicos - parceria com os fabricantes e governo através da isenção de IPI.  |
| Fornecedores sem exclusividade         | - Buscar as melhores parcerias para a empresa e avaliar o custo-benefício da relação; cuidar qualidade, preços e prazos dos produtos; manter bons relacionamentos.   |
| Crescente evolução tecnológica         | - Retenção de investimentos em termos de softwares e tecnologias de apresentação de projetos (manter o mínimo necessário para a operacionalização das tarefas); criar ambientes que permitam visualizar o a presença das tecnologias através de simuladores dos produtos; criar redes sociais de relacionamento (Facebook, Blog e Twitter); criar e gerenciar um banco de dados em rede de clientes e fornecedores.  |
| <b>Ambiente Interno</b>                |  |
| Predisposição das Variáveis            | Estratégias Sugeridas a partir da Sessão de Brainstorming  |
| Valorização das aspirações das pessoas | - Procurar cursos de atualização e capacitação de baixo custo para a empresa (Sebrae, Senac); monitorar as decisões e as iniciativas do funcionário na intenção de minimizar os erros; definir plano de incentivos e remuneração condizentes com a realidade da empresa e a conjuntura legal; fortalecer laços afetivos e praticar ações de reconhecimento (agradecimento, presente).  |
| Aumento da qualificação profissional   | Falta de mão de obra técnica; acréscimo na folha de pagamento; demissões – buscar pessoas responsáveis e treinar segundo as características e necessidades da empresa, minimizando custos.   |

aplicação do modelo juntamente com a filtragem dos dados utilizando-se o modelo de Almeida (2010) permitiu um resultado satisfatório nesse âmbito. É relevante salientar a importância de adotar-se um modelo de construção de cenários adequado, para que sua aplicação possa trazer resultados positivos, principalmente para as pequenas empresas, em que não existem processos estruturados e contínuos de planejamento estratégico, como foi o caso estudado.

As potencialidades observadas no modelo referem-se à sua abrangência de avaliação e à visão sistêmica entre os critérios e variáveis escolhidos para a análise em pequenas empresas do setor de móveis planejados. Outro aspecto positivo do modelo é a sua sugestionabilidade em relação às diferentes interpretações, pois uma riqueza de informações e formulações mentais foram amplamente debatidas e discutidas, trazendo possíveis soluções para os cenários montados.

Contudo, após a aplicação do modelo também foram encontrados alguns aspectos que podem ser considerados como pontos frágeis e devem ser aprimorados para aplicações posteriores. A principal fragilidade apontada pelo modelo diz respeito à sua especificidade, uma vez que foi concebido para atender a um determinado setor, com critérios específicos desse setor, o que pode limitar o seu uso para outras áreas de atuação. Outro aspecto verificado é a redefinição ou a inclusão de alguns critérios, como meio ambiente e sociedade, entre outros, que poderiam melhorar o modelo, embora eles tenham sido abordados nas variáveis. O modelo também poderia ser explicado de forma mais dissecada, para um entendimento mais adequado, o que também poderia proporcionar maior amplitude e abrangência do seu uso.

De forma geral, a aplicação do modelo possibilitou à empresa visualizar dois cenários, um positivo e um negativo, chegando-se ao entendimento das ações necessárias para a obtenção de melhores resultados em ambos os casos, além de compreender o próprio modelo e a sua contribuição para a eficiência e a eficácia operacional.

## 7. CONCLUSÕES

A construção de cenários é uma estratégia que auxilia as empresas a decidir o que fazer e como agir nas mais diversas possibilidades de variações do mercado, sejam elas positivas, sejam elas negativas. O importante é avaliar o que a organização pode ou deve fazer de acordo com seus recursos e competências, seus valores e aspirações das pessoas e suas obrigações para com a sociedade, capacitando a empresa para a velocidade e a flexibilidade diante das incertezas do mercado. De toda sorte, as estratégias devem ser aceitas à medida que correspondam ao ambiente organizacional, envolvam uma vantagem competitiva sustentável, sejam consistentes com outras estratégias da organização,

forneçam flexibilidade adequada para a empresa, estejam de acordo com os objetivos de longo prazo e sejam factíveis do ponto de vista organizacional (Aaker, 2001).

No presente trabalho, teve-se como objetivo propor um modelo para a construção de cenários, servindo como ferramenta de apoio para a formulação de estratégias em pequenas empresas do setor de móveis planejados. Na construção do modelo de pesquisa, foram adotados três critérios de eficácia empresarial, dos quais foram posteriormente selecionadas as 14 variáveis ambientais mais específicas à área de atuação dessas empresas.

Para sua validação, o modelo foi aplicado a uma pequena empresa do setor de móveis planejados, por meio de um estudo de caso no qual participaram sete profissionais da área. No estudo de caso, seguiu-se uma sequência lógica de ações para a coleta dos dados e a formulação dos resultados, partindo da aplicação do modelo proposto, pesquisa e análise documental, aplicação da técnica de *brainstorming*, análise qualitativa dos dados, formulação dos cenários e ações estratégicas, sempre considerando os critérios e variáveis pré-estabelecidos pelo modelo.

Foram entrevistados quatro gestores de empresas do mesmo ramo de atuação e participaram da seção de *brainstorming* e da formulação dos cenários os gestores, dois arquitetos e um *designer*, totalizando sete pessoas. O roteiro das entrevistas baseou-se em um planejamento estratégico feito no início de 2011 pela empresa em estudo e a extração das variáveis seguiu a sistemática de Almeida (2010), orientando-se pelas variáveis políticas e econômicas mais significativas envolvidas nos ambientes Clima, Solo, Operacional e Interno das organizações.

A filtragem dos dados orientou o estudo para as seguintes variáveis: Macroambiente Clima (inflação, incentivos financeiros, crises mundiais e legislação); Macroambiente Solo (aumento da renda, aumento da classe C, mudanças nos hábitos e trabalho feminino); Ambiente Operacional (concorrência, tendências moveleiras em constante modificação, fornecedores exclusivos, evolução tecnológica crescente); e Ambiente Interno (valores e aspirações das pessoas, qualificação profissional).

Sobre as variáveis selecionadas, o modelo sugeriu a construção de dois cenários diferentes, um positivo e um negativo, cujas conjecturas sobre o futuro delas foram levantadas e apontadas na sessão de *brainstorming*.

O Cenário 1 pressupõe alterações positivas do mercado em relação ao setor de atuação da empresa, sendo favorável em diversos aspectos para a alavancagem das vendas e o crescimento físico e financeiro da organização. Os objetivos de busca de lucro são complementados por objetivos não econômicos (valorização do funcionário, trabalho satisfatório, manutenção do emprego, manutenção do bem-estar do consumidor, responsabilidade social, uso consciente das tecnologias). Esse cenário apresenta-se

efetivo e promissor tanto para a organização quanto para o governo e para a sociedade, uma vez que institucionaliza novos valores dentro da empresa, possibilitando a passagem dela de um instrumento puramente econômico para um instrumento socioeconômico da sociedade.

Em contrapartida, o Cenário 2 pressupõe alterações negativas do mercado em relação ao setor de atuação da empresa, sendo desfavorável em diversos aspectos para a continuidade e o crescimento da organização, o que implica decisões estratégicas mais pontuais e limitação de ações em função das restrições do mercado. As incertezas e as constantes alterações no ambiente (micro e macro) demonstram afetar profundamente a empresa e, consequentemente, seu posicionamento estratégico diante do mercado.

O Cenário 2 indica que restrições ou regulamentações excessivas podem causar danos importantes à eficácia empresarial, exigindo muitas vezes ações meramente paliativas e impedindo, assim, o desenvolvimento da organização e qualquer possibilidade de contribuição social. Em um cenário negativo, a empresa corre o risco de tomar uma posição de defesa em relação aos fatos, ficando à mercê deles, em vez de posicionar-se no controle dos acontecimentos.

Nas duas situações propostas, no entanto, os gestores consentem que, ao lidar com o ambiente, a empresa passa a lidar com a incerteza e com a imprevisibilidade. Além desses aspectos, as pequenas e médias empresas possuem características peculiares relacionadas a sua cultura, tamanho, limitações de recursos e estrutura, fatores que representam sérios obstáculos nas tentativas de planejamento e implementação de estratégias. Nesse sentido, o grande desafio é promover uma mudança de cultura entre os colaboradores, considerando o envolvimento e o comprometimento de todos em não deixar que as ações estratégicas fiquem confinadas a um emaranhado de papeis e ideias nunca postas em prática.

Considerando-se os resultados alcançados e a amplitude da pesquisa realizada, entende-se que foram efetivadas

contribuições tanto para o corpo gerencial da empresa quanto para a academia, acreditando-se que a abordagem metodológica concebida a partir do modelo criado tenha sido adequada para a construção dos resultados e possa servir para outros estudos acadêmicos ou profissionais.

No âmbito organizacional, o estudo permitiu que a empresa pudesse visualizar as diversas variáveis políticas e econômicas concernentes ao negócio, sobre as quais ela deve manter constante estado de vigilância, independentemente de o cenário se apresentar positivo ou negativo. O estudo obteve pleno êxito nesse aspecto, restando agora aos gestores a difícil tarefa de tirar as estratégias do campo das ideias e trazê-las para a prática, facultando à empresa a possibilidade de um crescimento consciente e sustentável.

Quanto às contribuições acadêmicas, a pesquisa apresentou contribuição científica a partir da formulação de um novo modelo para a construção de cenários, servindo de apoio para a formulação de estratégias em pequenas empresas do setor de móveis planejados. O estudo também demonstrou a criticidade da formulação de cenários e ações estratégicas em pequenas empresas, por meio da aplicação empírica e estruturada do novo modelo em uma pequena empresa do ramo de comércio de móveis projetados. Já a contribuição metodológica deu-se pela característica qualitativa da pesquisa, que permite ao pesquisador chegar mais próximo da realidade estudada.

Dessa forma, o objetivo de estruturar um modelo para a construção de cenários foi cumprido a partir do estudo realizado, no qual a aplicação prática permitiu a validação e a percepção da necessidade de adequação do modelo à realidade da empresa do segmento para o qual foi concebido. Constatou-se que se o modelo estiver adequado à realidade da empresa e o mais ajustado possível a seu padrão, tamanho e setor específico de atuação, ele garantirá melhores abordagens para a construção dos cenários e a formulação das estratégias pelas empresas. ♦

## REFERENCES

- Aaker, D. (2001). *Administração estratégica de mercado* (5a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Almeida, M. I. R. (1995). *Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas*. Tese de Doutorado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.
- Almeida, M. I. R. (2010). *Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel* (3a ed.). São Paulo: Atlas.
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the build environment: application of "mixed" research approach. *International Journal of Productivity and Performance*, 51 (1), 17-31. (DOI: 10.1108/00438020210415488)
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1993). *Implantando a administração estratégica* (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Barros, L., & Oliveira, L. R. (2004). Planejamento estratégico empresarial vinculado ao planejamento pessoal dos sócios da Mundo Animal Pet Center: um estudo em empresa familiar. *Anais do Encontro Nacional da ANPAD*, Curitiba, PR: ANPAD. ESO- 2784, Brasil, 28.
- Bethlem, A. (2010). *Estratégia empresarial: conceitos*,

- processo e administração estratégica (6a ed.). São Paulo: Atlas.
- Blois, H. D., & Souza, J. C. (2008). Cenários prospectivos e a dinâmica de sistemas: proposta de um modelo para o setor calçadista. *Revista de Administração de Empresas*, 48 (3), 35-45. (DOI: 10.1590)
- Coral, E. (2009). Planejamento estratégico da inovação. In E. Coral, A. Ogliari, & A. F. Abreu (Orgs.), *Gestão integrada da inovação: estratégia, inovação e desenvolvimento de produtos* (1a ed., 2a reimpr.). São Paulo: Atlas.
- Fundação Nacional da Qualidade (2010). *Crêditos de excelência*. Recuperado em 23 junho, 2011, de <http://www.fnq.org.br/avaliar-se/pnq/ciclo-de-premiacao/criterios-de-excelencia>
- Gil, A. C. (2007). *Metodologia do ensino superior* (4a ed.). São Paulo: Atlas.
- Godet, M. (2000). A "Caixa de ferramentas" da prospectiva estratégica. *Cadernos do Centro de Estudos de Prospectiva e Estratégica*. Lisboa: Cepes. Recuperado em 23 junho, 2011, de <http://www.turismorural.org.br/download/20080615095245.pdf>
- Godoy, C. K., Melo, R. B., & Silva, A. B. (2006). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Grumbach, R. J. (2000). *Prospectiva: a chave para o planejamento estratégico*. (2a ed.). Rio de Janeiro: Cetau.
- Hamel, G., & Prahalad, C.K. (1995). *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã* (15a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Nakamura, M. M., & Escrivão Filho, E. (1998). *Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso* (p. 1-8). *Anais do Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. ABEPRO, Associação Brasileira de Engenharia de Produção. Niterói, RJ, Brasil, 18.
- Porter, M. E. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.
- Ribas, J. R. (2007). Uma proposta para a construção de cenários alternativos combinando informações subjetivas e bases de dados secundários (p. 2-4). *Anais do Encontro de Administração de Informação (ENADI)*, Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (ANPAD). Florianópolis, SC, Brasil, 1.
- Ribeiro, M. P. M. (2006, janeiro/junho). Planejamento por cenários: uma ferramenta para a era do conhecimento. *Revista Intersaberes*. 1(1), 186-202. ISSN 1809-7286.
- Santos, G. M., Stecca, J. P., Munaretto, L. F., Faller, L. P., & Corrêa, H. L. (2011). Avaliação de desempenho organizacional: uma proposta de modelo para empresas do setor de móveis planejados (p. 12). *Anais do Encontro de Estudos em Estratégia*.
- 3Es – Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – ANPAD. Porto Alegre, RS, Brasil, 5.
- Schwartz, P. (2000). *A arte da visão de longo prazo*. São Paulo: Nova Cultural.
- Van der Heijden, K. (2009). *Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica* (2a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Yin, R. K. (2007). *Estudo de caso* (3a ed.). Porto Alegre: Bookman.
- Weiss, D. (1990). *Como resolver problemas de forma criativa*. São Paulo: Nobel.

### Planning scenarios: preparing small retail custom furniture companies for a competitive future

In this work, a model of scenario construction to be used in small companies in custom furniture business is proposed; after its validity, this model could also be applied to other companies, considering their limitations. The proposed model was elaborated based on the ideas of taking into account the existing theories regarding the construction of scenarios as tools for the formulation of business strategies. To determine its validity, the model was applied to a small company of this sector, in which a qualitative research was performed and the methodological instruments used were documental research and *brainstorming*. Seven professionals from this field participated in the study. In the data selection, the model was used, presenting the following variables: Climate Macro environment (inflation, financial incentives, world crises and legislation); Soil (increase of income and of Class C, habit changes and female work); Operational Environment (competition, trends, suppliers, technological evolution); and Internal Environment (values and personal aspirations, professional qualification). Based on the variables, two scenarios were elaborated for a period of time until mid-2018: a positive one, assuming favorable alterations for sales leverage, physical and financial growth of the organization; and a negative one, being unfavorable for the continuation and growth

of the organization, which implies limitation of actions as a result of the market constraints. Finally, for each scenario, suggestions of strategies to be adopted by the company were elaborated. The use of the model showed its reliability based on the results found as well as its applicability, indicating that its proposal is viable.

**Keywords:** scenarios, business strategies, competitiveness.

## RESUMEN

### Planificación por escenarios: preparando pequeñas empresas de venta al por menor de muebles planeados para un futuro competitivo

Este trabajo propone un modelo de construcción de escenarios para atender pequeñas empresas del sector de muebles planificados, pudiendo también, tras su validación, ser aplicado a otras empresas, respetando sus limitaciones. El modelo propuesto fue construido a partir de las ideas de respetando las teorías existentes acerca de la construcción de escenarios como herramientas para la formulación de estrategias empresariales. Para su validación, el modelo fue aplicado a una pequeña empresa del sector, donde se realizó investigación cualitativa y fueron utilizados los instrumentos metodológicos de investigación documental y *brainstorming*, habiendo participado siete profesionales del área. Para el filtrado de los datos se utilizó el modelo presentando las siguientes variables: Macroambiente Clima (inflación, incentivos financieros, crisis mundiales y legislación); Suelo (aumento de la renta y de la Clase C, cambios en los hábitos y trabajo femenino); Ambiente Operacional (competencia, tendencias, proveedores, evolución tecnológica); y Ambiente Interno (valores y aspiraciones personales, calificación profesional). Basándose en las variables, se elaboraron dos escenarios para un universo de tiempo hasta mediados de 2018: uno positivo, presuponiendo alteraciones favorables para el incremento de las ventas, y el crecimiento físico y financiero de la organización; y uno negativo, desfavorable para la continuidad y crecimiento de la organización, lo que implica limitación de acciones en función de las restricciones del mercado. Y, finalmente, sobre cada escenario fueron elaboradas sugerencias de estrategias a ser adoptadas por la empresa. El uso del modelo demostró su confiabilidad por los resultados presentados, así como su aplicabilidad, mostrando que su propuesta es viable.

**Palabras-clave:** escenarios, estrategias empresariales, competitividad.