

# Simulação de Cenários e a Estratégia nos Negócios



Claudio Antonio Rojo, Dr.

## Resumo

*O propósito desse artigo está na simulação de cenários. Foi extraído do livro que resultou da tese de doutorado, de minha autoria, defendida na Universidade Federal de Santa Catarina, cujo objeto de estudo focou a relação dos elementos que compõem um ambiente competitivo e como o competidor pode planejar seus movimentos em função do melhor resultado para o seu negócio, diante das configurações possíveis para o futuro. Tais elementos são compostos de variáveis críticas, que podem dar o suporte necessário para que uma simulação dos cenários seja utilizada como um meio de contribuição para a geração de possibilidades de tomadas de decisões estratégicas. Cada possível cenário serve como um exercício de alerta, para que a organização não seja mais uma a começar a pensar a reação depois dos acontecimentos. Não assegura a acurácia, mas reduz a ansiedade por um futuro incerto, pois quem simula cenários conta com as possibilidades, portanto, sente-se mais seguro quanto a formulação de estratégias competitivas.*

**Palavras-chaves:** Cenários; Planejamento Estratégico; Estratégias Competitivas.

## 1 Introdução

Sun Tzu disse que “antes de te engajares num combate definitivo, é preciso que o tenhas previsto, e te preparado com muita antecipação. Nunca contes com o acaso.”

Dentre as muitas organizações das mais diversas atividades que estão inseridas em ambiente competitivo, poucas se preparam para o futuro de maneira sistematizada. Em segmentos de competitividade emergente os dirigentes estão construindo a curva de experiência, e muita atividade ainda está em fase de adequação entre a gestão e o mercado.

Tratou-se cenários como uma forma de tentar trazer o futuro para uma análise no presente.

Um empreendimento possui variáveis que influenciam a tomada de decisão estratégica. Para tentar otimizar as tomadas de decisões de nível estratégico, pensou-se na construção de um modelo para a simulação dos cenários para as organizações que competem, através do qual seus dirigentes pudessem obter subsídios decisórios.

## 2 Simulação de cenários

A simulação se constitui em uma etapa importante que antecede o ato de planejar. Porém, se flexível e atualizada permanentemente, constitui-se em importante ferramenta de manutenção de informações situacionais durante o processo de implementação e, principalmente, como instrumento fornecedor de dados que facilitem o controle.

Um exemplo é a rápida expansão do ensino superior privado no Brasil, que intensificou o processo de competitividade no setor. Com a pouca ênfase na concorrência no passado, a exigência de estudos que norteassem as decisões estratégicas era pouco relevante.

Com o aumento da concorrência no setor, surge a necessidade de planejar com decisões mais focadas na análise do setor e da concorrência.

Quanto aos cenários, é fato que, em uma análise de competição entre organizações, podem auxiliar a tomada de decisão. “Para enfrentar as novas situações é preciso saber escolher entre as alternativas existentes, tomar decisões consistentes e saber mobilizar as energias de um grande número de pessoas na direção escolhida. As organizações precisam cada vez mais de estratégias inteligentes, adaptabilidade e competência operacional” (BRAGA; MONTEIRO, 2005, p.12).

## 3 Planejamento Estratégico, Estratégia e os Negócios

Inicialmente, faz-se necessário entender a evolução da inserção da estratégia e o surgimento de ferramentas que se aplicam ao mundo dos negócios.

De acordo com Ghemawat (2000, p.16), estratégia vem de *estrategos*, que é um termo usado pelos gregos antigos, com o significado de chefe militar. Com o passar do tempo, ocorreram refinamentos do uso do termo estratégia, onde o foco continuava a ser militar.

Ghemawat cita que o general prussiano, Carl von Clausewitz, escreveu que as táticas envolvem o uso de forças armadas na batalha, enquanto que estratégia é o uso das batalhas para o objetivo da guerra.

Durante a primeira Revolução Industrial, o pensamento estratégico não teve muita ênfase, pois o mercado ainda era de transição de *commodities* e as empresas tendiam a permanecer pequenas.

Na Segunda Revolução Industrial, ocorreu a emergência da estratégia como forma de entender e enfrentar as forças do mercado e acompanhar e afetar o mercado. A necessidade do pensamento estratégico ficou, então, premente.

Executivos corporativos como Alfred Sloan, o diretor executivo chefe da General Motors de 1923 a 1946, preocupou-se com estratégia e criou uma: a análise de forças e fraquezas identificadas na sua maior empresa concorrente, a Ford Motor Company.

Uma ponte mais direta para o desenvolvimento de conceitos estratégicos para aplicações em negócios foi propiciada pela concorrência entre as forças armadas americanas depois da II Guerra Mundial. Naquele período, os líderes militares começaram a debater quais arranjos melhor protegeriam uma competição legítima entre as diversas armas mantendo a necessária integração.

Surgiram muitos estudiosos que geraram conceitos. Esses conceitos acabaram sendo amplamente adaptados para aplicações empresariais de análise de concorrência,

nascendo assim algumas ferramentas.

Ghemawat (2002) conta que no início dos anos 50, dois professores de Política de Negócios de Harvard, George Albert Smith e C. Roland Christensen formularam uma metodologia onde os alunos deveriam perguntar se a estratégia adotada por uma empresa a deixava em situação de conformidade com a necessidade de sobreviver em um ambiente competitivo. Ainda na mesma universidade, surgiram nos anos 60 as discussões para criação da discussão em torno de casos por meio de um método que ficou conhecido como modelo SWOT, que se traduz como as iniciais, em inglês, de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Daí em diante, outros estudos foram surgindo, mas os que obtiveram sucesso e continuidade estão, em sua maioria, ligados ao uso do SWOT (GHEMAWAT, 2002).

Em 1963 foi fundado o Boston Consulting Group, mais conhecido como BCG. Seu fundador, Bruce Henderson, agregou aos serviços de estratégia, a função de descobrir “relacionamentos quantitativos significativos” entre uma empresa e os mercados por ela escolhidos.

Essa forma de pensamento auxiliou a montagem de regras para se moldar uma boa estratégia, que passam por análise de dados, que se somam ao processo natural de formular estratégia de forma intuitiva.

Uma forma sustentadora da decisão estratégica baseada em cenários consistentes e análise do portfólio de produtos, muito conhecida é a matriz BCG (figura 01).

A matriz BCG trata de demonstrar de forma visual o enquadramento de unidades estratégicas de negócios (UEN) por meio de associação dos resultados obtidos com a imagem de cada quadrante.

Os parâmetros da BCG são a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa de mercado (KOTLER, 2000, p.91).

condições econômicas, o comportamento do consumidor, e outros fatores que se pode elencar, não sofrerem alterações, o gestor pode tender ao planejamento prevendo a continuidade da queda (CERTO; PETER, 2000, p.123).

Na matriz BCG, o ponto de interrogação enquadra negócios que possuem alta taxa de crescimento, geralmente no estágio introdutório de um ciclo de vida, porém possuidores de uma participação relativa de mercado ainda baixa, o que eleva o grau de incerteza (KOTLER, 2000). O ponto de interrogação pode ser chamado também de “criança problema” (CERTO; PETER, 2000, p.123).

Um exemplo de negócio ponto de interrogação de IES é o caso da modalidade de cursos seqüenciais, voltados para um projeto de formação específica para colocação de alunos preparados para atuar em áreas delimitadas para suprir demandas do mercado de trabalho.

A estrela representa os negócios com alta taxa de crescimento e alta participação de mercado. O que faz com que seja uma promessa de boas perspectivas de ser um gerador de caixa de vida longa, como é o caso da entrada de cursos tecnológicos, que têm um papel importante para suprir demandas para o mercado de trabalho, porém, com possibilidades de continuidade de estudos para os egressos, inclusive podendo cursar mestrado e doutorado, algo que os egressos dos seqüenciais não estão habilitados.

A vaca leiteira representa os negócios maduros e consolidados como rentáveis geradores de caixa, que já não crescem tanto, mas que possuem alta participação no mercado, como por exemplo os cursos de bacharelado em Administração, pedagogia e Direito. No caso específico da pós-graduação *lato sensu* o curso de MBA de diversas IES que conseguem, periodicamente, montar turmas novas.

Por último, o animal de estimação que representa aquele negócio que já não oferece perspectiva de crescimento e está com a participação relativa de mercado baixa. É o caso do curso de Ciências Econômicas, que muitas IES privadas acabam mantendo por ser um dos primeiros da sua história, ou por motivo sentimental, ou ainda por motivo estratégico. Porém, não oferece claras perspectivas futuras de crescimento de participação de mercado, tendendo, na sua maioria ao fechamento por inviabilidade econômica para a IES privada.

O ato de conduzir um planejamento é uma forma de buscar maior potencial de exploração do lado racional de uma análise situacional. A otimização dos recursos que compõem uma administração é uma expectativa dos que estão envolvidos com o seu funcionamento de forma direta ou indireta. Assim, a implementação de um planejamento pode propiciar uma orientação racional às ações da organização, de forma a atingir os objetivos propostos, utilizando-se de modelos como o da Matriz BCG.

A otimização da totalidade dos recursos envolvidos na organização é um ponto relevante para que o planejamento estratégico obtenha sucesso de implementação.

Sugere-se que o plano de metas em relação ao portfólio seja o norteador do planejamento estratégico, podendo fracionar o foco das metas que compõem os objetivos a serem atingidos, facilitando a interpretação por parte de todas

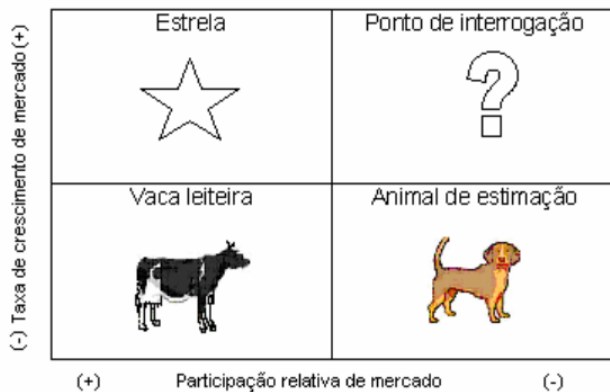


Figura 01 – Matriz BCG de crescimento-participação

Fonte: Kotler (2000, p.91).

O papel de cada negócio é determinado com base nesses dois parâmetros. O eixo vertical indica a taxa de crescimento do mercado, que é medida pela porcentagem de crescimento em determinado período de tempo, podendo ser utilizado também para a previsão do cenário futuro desse mercado. Por exemplo, um determinado mercado vem caindo a uma taxa de 5% ao ano nos últimos 3 anos, se as

as pessoas envolvidas no processo, dando clareza aos propósitos elencados no planejamento estratégico.

O planejamento tradicional tende a focar-se nos aspectos internos, limitando demais a noção do funcionamento da instituição em um entendimento mais amplo que é propiciado pelo planejamento estratégico. Estratégico pressupõe a existência de um ou mais concorrentes.

A visão da necessidade de planejar de forma estratégica, leva a uma natural comparação entre o planejamento tradicional e o planejamento estratégico.

Drucker (1999) afirma que o planejamento bem sucedido está sempre baseado na maximização do aproveitamento de oportunidades que o mercado em movimento oferece.

Na figura 02 pode-se observar como o planejamento estratégico é mais aberto a flexibilizar-se para a adaptação que se faz necessária ou oportuna de acordo com a influência do ambiente que cerca a organização.

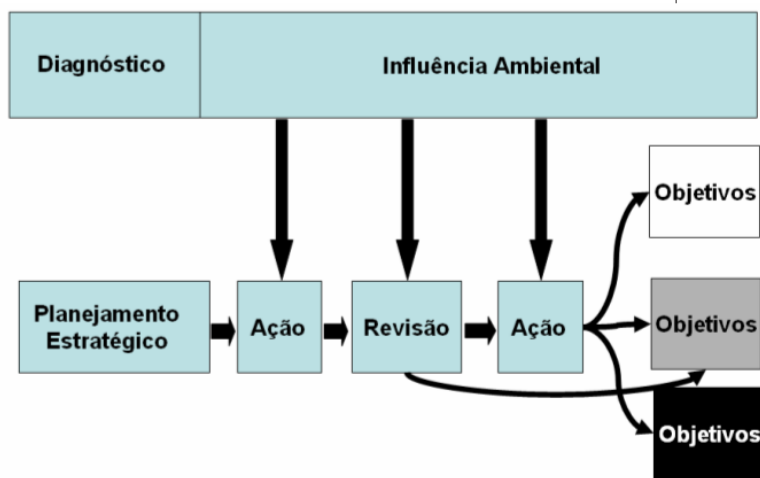


Figura 02 – O Ambiente e a Ação no Planejamento Estratégico

O mercado, de um modo geral, pode ser composto por muitos concorrentes que desejam estar à frente dos adversários, surgindo assim uma natural necessidade de planejar de maneira estratégica.

Esta visão parte do princípio de que existe uma competição, e o mercado propõe constantemente que seus competidores enfrentem a competição como se fosse uma guerra por conquista de espaço mercadológico (RIES & TROUT, 1986).

O ambiente externo somado ao ambiente interno, ao serem analisados, fornecem um conjunto de dados que permitem uma visão ampla e dotada de complexidade exigível para a compreensão do ambiente no qual a organização está realmente inserida.

O processo de elaboração das estratégias que formam um planejamento estratégico é, basicamente, uma função dos dirigentes dos mais altos níveis organizacionais.

É necessário que a concepção do planejamento estratégico seja traçada de cima para baixo, mas sem esquecer de incluir a participação integrada de todos os demais níveis hierárquicos da organização: o nível tático e o nível operacional.

O nível tático atua por meio dos chamados planos táticos,

que são mais precisos e dotados de detalhamento das ações, que tem como finalidade abordar uma a uma as unidades estratégicas, ordenando o conjunto de metas de cada uma delas.

Ao planejar o nível tático, o direcionador é o plano estratégico, pois o seu grupo de trabalho tem que atuar como um conjunto de pessoas que seguem o mesmo objetivo. Das metas traçadas, passa-se para a ação da operação que forma a força de execução, pois o plano operacional tem como direcionador o plano tático, que deve seguir envolvendo os gerentes de todas as áreas da organização para operacionalizar o plano.

O planejamento operacional tem sua função centrada na execução dos planos operacionais detalhados no âmbito das operações de todas as dimensões de alcance de execução de cada tarefa, que é onde ocorre a realização efetiva do que foi planejado, ou seja, a execução no processo produtivo de todas as áreas de funcionamento da organização dentro do direcionamento estratégico.

#### 4 O Modelo ROJO para Simulação de Cenários

A partir de uma indagação de como poderia se dar a dinâmica da formação de cenários para formatação de estratégias organizacionais, optou-se por buscar identificar as variáveis críticas que moldam tais cenários, utilizando-se uma técnica investigativa, a Delphi. Com a aplicação da Delphi, pode-se chegar ao consenso entre um grupo de especialistas no segmento quanto ao conjunto de variáveis que compõem os cenários das organizações concorrentes.

A partir das variáveis apontadas pelo painel de especialistas, pôde-se aplicar as ferramentas adequadas para suprir os estrategistas de informações que auxiliem na formulação das estratégias.

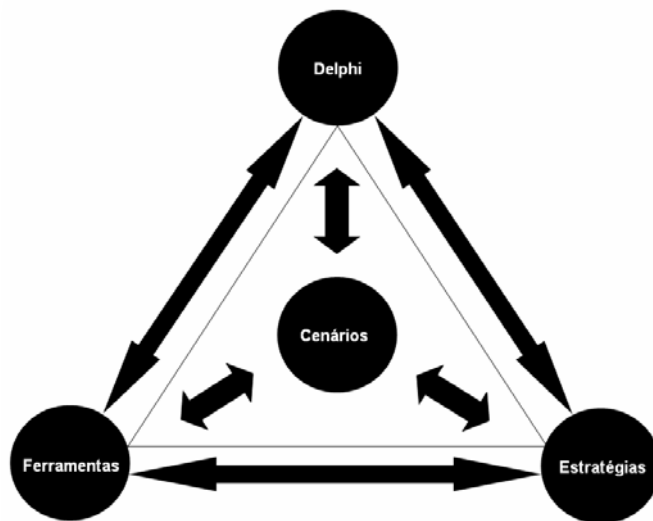


Figura 03 – A dinâmica da Formação de Cenários

Contudo, a interação entre os elementos que compõem essa dinâmica é constante devido a variabilidade dos cenários, o que torna necessário o constante acompanhamento das variáveis e avaliação das estratégias.

Para possibilitar a compreensão que viabilize o acompanhamento, a representação da dinâmica apresentada (figura 03) demonstra como a interação constante pode dar a visão, nas perspectivas inter-relacionadas, para que haja uma interpretação das alterações de cenários, de forma que requeiram controles para reconfiguração das estratégias mais adequadas. O que facilita com que os objetivos organizacionais permaneçam possíveis de serem alcançados, ou, se for o entendimento dos gestores, possam ser alterados dentro das novas perspectivas de cenários apontados, por exemplo, em tendências de alteração da configuração do perfil de clientes do mercado.

Como uma base para a formatação do modelo de simulação para as organizações, essa dinâmica da formação de cenários funciona de maneira que os elementos que compõem o conjunto de variáveis sejam sempre acompanhados, para uma revisão constante nas

necessidades de readequações das ferramentas em relação ao uso proposto: criar as condições para simular os cenários.

A influência ambiental é um fator que causa alterações nos cenários, contribuindo para que a dinâmica da formação em cada nível de aplicação do modelo proposto possa ser alterada por questões como mudanças de política educacional, legislação, contexto econômico, movimentos da concorrência e quaisquer outros fatores que possam vir a influenciar na formação de cenários e, conseqüentemente, na formulação ou aplicação das alternativas estratégicas para o alcance das metas e objetivos (figura 04).

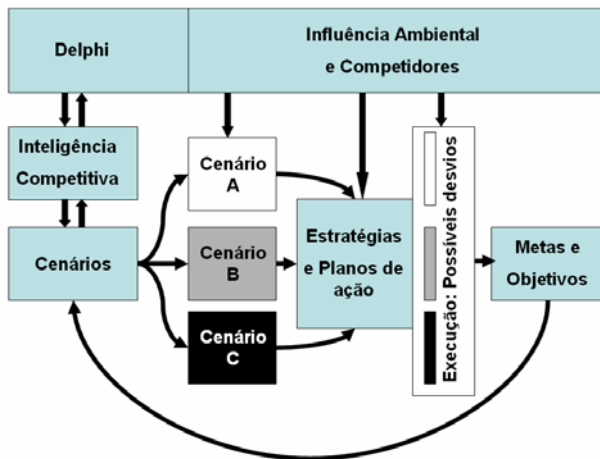


Figura 04 – A influência ambiental na simulação de cenários

Em seguida, ao entendimento da dinâmica da formação de cenários para as organizações inseridas em ambiente competitivo, passou-se para a fase de elaboração do modelo proposto conforme a ordem das etapas de aplicação dos

níveis apresentados na seqüência, com uma descrição da estrutura básica que contempla os níveis de aplicação do modelo.

O modelo Rojo apresentado a seguir (figura 5) mostra o detalhamento de cada um dos níveis propostos na estrutura básica, com as etapas que se sucedem, desde a obtenção das variáveis críticas até a retroalimentação do modelo.

No nível 1 é iniciado o processo para se obter as variáveis

**Nível 1 - Delphi**

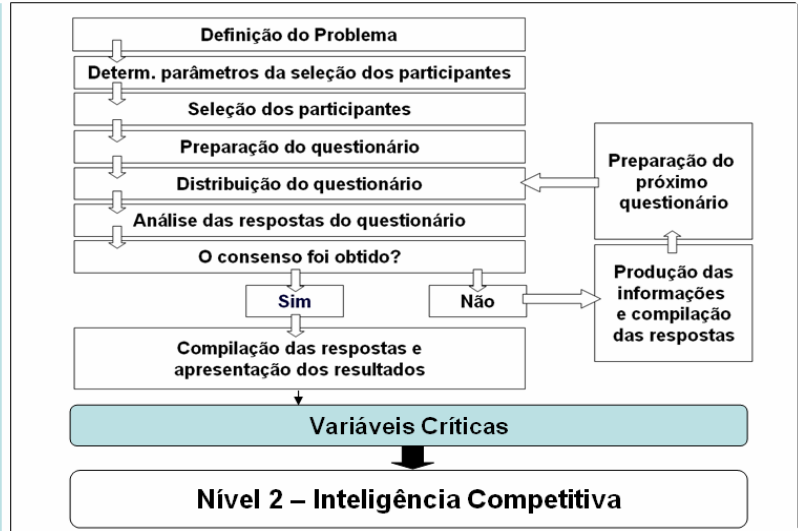


Figura 05 - Nível 1: A aplicação da Delphi

que auxiliem na formação dos cenários da organização. Esse passo é importante para se direcionar corretamente os trabalhos, pois, fornece os elementos que concebem as variáveis críticas para o diagnóstico estratégico obtido no passo seguinte, a inteligência competitiva (figura 06).

O nível 2 de aplicação foi denominado de inteligência

**Nível 2 - Inteligência Competitiva**

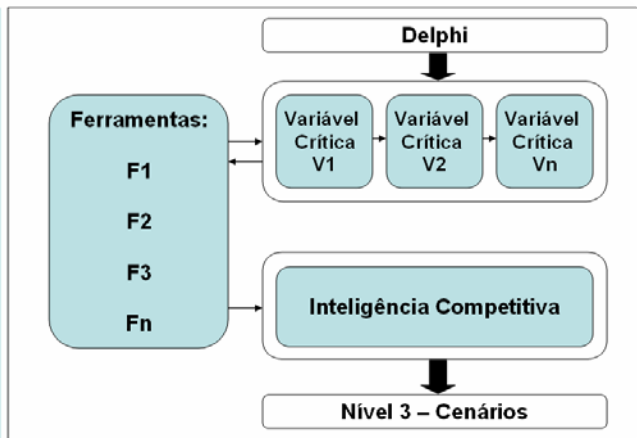


Figura 06 – Nível 2: Inteligência Competitiva

competitiva por ser o ponto de escolha das ferramentas de diagnóstico estratégico que compila as variáveis críticas (nível 1) para que sejam gerados cenários (nível 3).

Observa-se na figura 06 que as ferramentas utilizadas no nível 2 devem ser definidas pelos dirigentes da organização por considerações de aplicabilidade, como critérios próprios, confiabilidade, familiaridade com a ferramenta e outros aspectos que considerem necessários para obter o melhor diagnóstico possível.

Comumente, são destacadas ferramentas amplamente difundidas no meio empresarial de gestão profissionalizada, porém o modelo é aberto quanto a utilizar outras ferramentas.

A ferramenta Fn citada no modelo demonstra que o número de ferramentas utilizadas vai depender da avaliação dos dirigentes. A ferramenta Fn tem o papel de ser como uma abertura para troca ou inserção de outras, pois alterações não comprometem o modelo se a escolha for estratégica em função das variáveis críticas para gerar os cenários no nível 3.

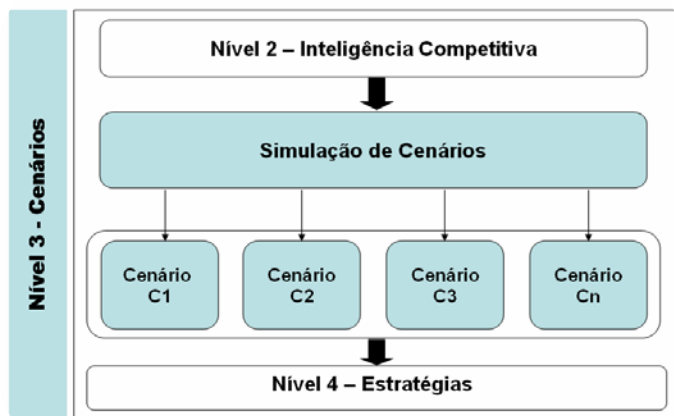


Figura 07 – Nível 3: Simulação de Cenários

Após aplicar as ferramentas, os dirigentes da organização podem aplicar sua visão de futuro e simular cenários (figura 07).

Cada cenário corresponde a uma antecipação de possíveis alterações contextuais, ou até mesmo movimentos da concorrência.

Considerando como exemplo hipotético, a IES-X, que se encontra em fase de crescimento, atuando sozinha em uma cidade de 200.000 habitantes e tendo apenas 3 cursos de graduação em funcionamento, ela possui protocolos junto ao MEC para autorização de mais 8 novos cursos. A IES-X gerou 3 cenários para os próximos 3 anos, os quais estão descritos como C1, C2 e C3:

C1 - Por uma portaria ministerial, no ano seguinte ficarão suspensos os protocolos e paralisados por 3 anos todos os processos em andamento para autorização de novos cursos;

C2 – Uma IES concorrente de outra região se instalará na cidade com 5 cursos, dentre os quais os mesmos que a IES-X já possui em funcionamento, e a IES entrante aplicaria estratégia de penetração de mercado com preço baixo, para facilitar sua inserção no mercado local, tudo isso ocorrerá antes da IES-X ter seus projetos de novos cursos autorizados pelo MEC;

C3 – Os cursos são todos autorizados antes de surgirem projetos de concorrentes se instalarem;

Cn – Outros cenários poderiam ser simulados pelos dirigentes, porém, a decisão de quais devem ter maior atenção serão aqueles que os dirigentes entenderem que possam vir a afetar o desempenho dos resultados da IES-X.

Após simular os cenários, a organização passará para o próximo nível do modelo, o nível 4, que trata da formulação

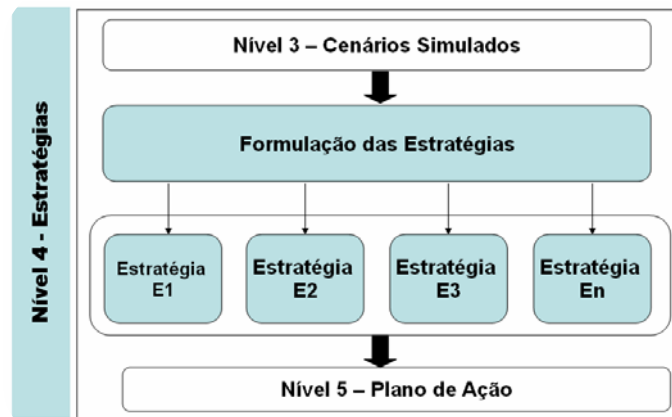


Figura 08 – Nível 4: Formulação das Estratégias

das estratégias. A formulação das estratégias em função dos cenários busca reduzir o elemento risco, quando o cenário for definido pelos acontecimentos.

A formulação das estratégias depende de alguns fatores. Um deles é em relação aos objetivos, que podem ser divididos em metas, para facilitar que se chegue a um conjunto de resultados que perfazem esses objetivos (figura 09).

Seguindo ainda com o mesmo exemplo, o da IES-X, seus dirigentes devem formular estratégias para cada cenário simulado.

O quadro a seguir (quadro 2) apresenta exemplos hipotéticos das estratégias traçadas pela IES-X em função dos cenários simulados.

Em cada cenário são apontados problemas que requerem solução. As estratégias são a formulação de soluções para os problemas.

Quando chegar o tempo dos cenários simulados serem definidos como acontecimentos, a opção pela estratégia configura-se como mais acertiva pela simulação anteriormente efetuada.

Definidas as estratégias para os cenários simulados, os dirigentes da organização deverão ajustar a formulação de cada estratégia com a sua capacidade e forma de execução visando um alinhamento com as metas a serem alcançadas para aproximá-la de seus objetivos.

A essa formatação da execução denominou-se de plano de ação (figura 09).

No momento em que o cenário se define, a organização não será tão comumente pega de súbito, tendo que configurar seus movimentos de forma apressada para se ajustar às mudanças. Significa não esperar as mudanças para definir o rumo e sim definir possibilidades de rumos para esperar as mudanças.

Qualquer situação futura dentre as quais os dirigentes imaginaram, que venha a se realizar, será assimilada com mais tranquilidade, pois os dirigentes já pensaram sobre ela, antes mesmo de acontecer, ou seja, montaram cenários.

O que significa que a estratégia pensada como a mais apropriada se encontrava traçada e a organização poderá executá-la conforme o plano de ação (figura 09), com os ajustes que se fizerem necessários.

Cenários Simulados	Estratégias Formuladas
<p><b>C1</b> – Por uma portaria ministerial, no ano seguinte ficarão suspensos os protocolos e paralisados por 3 anos todos os processos em andamento para autorização de seus projetos de 8 novos cursos.</p> <p><b>C2</b> – Uma IES concorrente de outra região se instalará na cidade com 5 cursos, dentre os quais os mesmos que a IES-X já possui em funcionamento, e a IES entrante aplicaria estratégia de penetração de mercado com preço baixo, para facilitar sua inserção no mercado local, tudo isso ocorrerá antes da IES-X ter seus projetos de novos cursos autorizados pelo MEC.</p> <p><b>C3</b> – Os 8 cursos serão todos autorizados antes de surgirem projetos de concorrentes se instalarem. A IES-X passará a ter um portfólio de 11 cursos.</p>	<p><b>E1 – Estratégia de Redução de custos</b> Com o cenário apontando para um "congelamento" na expansão da IES-X, ela precisa se estruturar para melhorar desempenho dos resultados com os cursos em funcionamento, por outro lado, despreocupa-se com o surgimento de concorrentes que também fica suspenso.</p> <p><b>E2 – Estratégia de Parcerias e convênios</b> Para enfrentar o entrante, os dirigentes optaram por manter os preços, porém tornando sua história na cidade um ponto forte de apoio ao fechamento de parcerias de extensões para demonstração de responsabilidade social, contribuindo para a elevação do valor da imagem. Porém, como o preço baixo do entrante, pode ser muito atrativo, a IES-X fechou convênios com as principais empresas da cidade, onde os colaboradores gozam de descontos que fazem com que o preço se equivala ao da IES entrante, mas sem perder o valor agregado da imagem institucional. Os dirigentes acreditam que a imagem ficará ainda mais valorizada com essa integração para frente.</p> <p><b>E3 – Estratégia de busca de nichos</b> A estratégia adotada pela IES-X será a da formatação de relacionamento de cada curso com o seu público. Possibilita trabalhar seus controles de forma a atender cada nicho, tratando cada curso na forma de uma UEN. Cada UEN passa a representar um perfil próprio e de mais facilitada identificação com o nicho de mercado, perfazendo oportunidades de aplicação de táticas apropriadas para ações direcionadas para cada público-alvo.</p>

Quadro 02 - Formulação de estratégias em função dos cenários

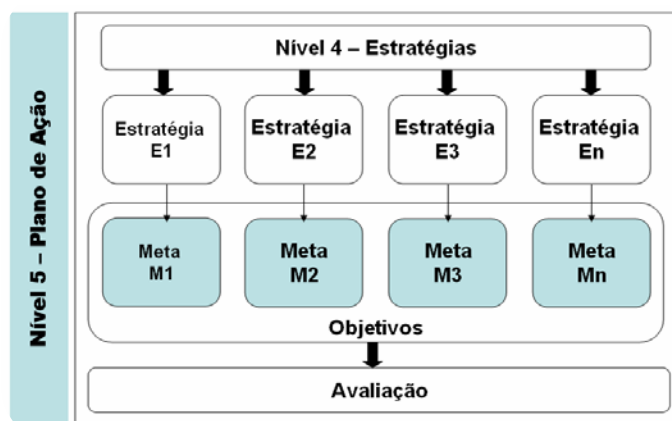


Figura 9 - Nível 5: Plano de Ação

Na medida em que vai sendo executada a estratégia, os dirigentes deverão acompanhar e avaliar os resultados para, sistematicamente, realimentar a inteligência competitiva, de acordo com as ferramentas escolhidas no nível 2, atualizar os cenários no nível 3, readequar as estratégias no nível 4, para preparar a execução do plano de ação no nível 5 (figura 10).



Figura 10 - Avaliação

Periodicamente, ou quando houver percepção de possíveis alterações do ambiente, sugere-se que os dirigentes façam uma avaliação global do sistema, retornando ao início e buscando atualizações que se fizerem necessárias nas variáveis críticas que moldaram seu sistema de simulação de cenários, aplicando novamente a Delphi.

Observa-se no quadro 03 que após as estratégias terem

sido formuladas, os dirigentes traçaram metas. Para que tais metas possam ser atingidas, foi feito o alinhamento das estratégias com as metas, ou seja, as formas de agir foram traçadas e dispostas de modo que os propósitos sejam mais facilmente atingidos a partir da execução voltada para o que se deseja alcançar em cada um dos cenários simulados.

O modelo baseia-se nas percepções de especialistas que o alimentam de forma aberta e interativa, proporcionando o alcance de conclusões na formulação das estratégias.

O número de variáveis críticas utilizadas na aplicação pode variar de acordo com a necessidade e as intenções dos dirigentes da organização, pois funciona de forma flexível.

Além das variáveis críticas serem possíveis de elasticidade numérica, cada um dos níveis de aplicação também pode ser variado de acordo com o que se pretende estudar, pois os cenários são interdependentes das variáveis, porém não são, pelo desenho do modelo, estáticos, e sim dotados de possibilidades inerentes às percepções qualitativas dos dirigentes.

O modelo começa com a utilização da técnica Delphi para poder extrair de concorrentes as variáveis críticas que dão início ao encaminhamento para a geração de cenários.

Quando se consegue obter de concorrentes as variáveis, aumentam-se as possibilidades de acerto quanto ao que se pretende alcançar, porém, a técnica se baseia na busca do consenso, mas não garante que o consenso seja a melhor alternativa

de conjunto de variáveis.

Contudo, se a organização que aplica o modelo, consegue obter informações da concorrência, o modelo passa a ser embasado em mais de um ponto de vista, que somados, moldam a percepção atingida como sendo consenso de como iniciar o processo de simular cenários.

A técnica delphi pode ser utilizada internamente na organização, onde a mesma pode pesquisar entre os seus dirigentes. Essa conclusão é dos dirigentes da organização

Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5	
Aplicação Delphi VC	Inteligência competitiva F	Cenários Simulados C	Formulação das Estratégias C→E	Alinhamento com as Metas C→E→M	
VC1 Imagem	Tratamento dos cursos como UEN.  Ferramentas F1 Matriz BCG e F2 análise SWOT.	C1 Demanda Crescerá	E1 a) EAD; b) Melhoria docente; c) Reduzir tempo; d) Valorizar egressos; e) Ofertar mestrado interinstitucional.	M1 a) Fevereiro de 2007; b) Fevereiro de 2006; c) Abril de 2006; d) Janeiro de 2007; e) Fevereiro de 2006.	
VC2 Demanda		C2 Demanda Estabilizará	E2 a) Reduzir tempo; b) Reduzir custos operacionais; c) Plano manutenção da imagem; d) Ampliar prazo pagamento; e) Ofertar mestrado interinstitucional.	M2 a) Abril de 2006; b) Fevereiro de 2006; c) Fevereiro de 2006; d) Abril de 2006; e) Fevereiro de 2006.	
VC3 MEC: Diretrizes		C3 Demanda declinará	E3 a) Reduzir custos operacionais; b) Reduzir custos com docentes; c) Readequar projetos; d) Criar novos programas; e) Ofertar mestrado interinstitucional.	M3 a) Fevereiro de 2006; b) Fevereiro de 2006; c) Abril de 2006; d) Abril de 2006; e) Fevereiro de 2006.	
VC4 Controle de Custos					
VC5 Qualidade Docente					

Quadro 03 – Exemplo de aplicação do Simulador de Cenários (resumo)

participante da aplicação, que pensaram na dificuldade de estarem sempre em contato com os concorrentes para obter tais informações para alimentar a inteligência competitiva.

No momento seguinte, quando no nível 2, se faz a aplicação de ferramentas estratégicas, que moldam o que se chamou de inteligência competitiva, os dirigentes da organização em estudo podem aplicar as variáveis obtidas com os especialistas do painel de concorrentes.

Cada ferramenta escolhida pode ser aplicada e reaplicada quantas vezes for preciso, e na periodicidade que os dirigentes determinarem, por exemplo, uma análise SWOT feita semestralmente ou anualmente pode manter alimentada a organização com as informações suficientes para determinar simulações necessárias ou desejadas.

Como o modelo é flexível, o segundo nível pode ser alterado nos momentos em que os dirigentes considerarem necessário, incluindo e retirando ferramentas conforme detectarem a necessidade, porém, pode-se concluir acerca do nível 2 que as ferramentas utilizadas, se forem mantidas, geram uma evolução histórico-comparativa da evolução do diagnóstico, facilitando um melhor monitoramento para alimentar o nível 3, a simulação dos cenários.

## 5 Conclusões

Quando os cenários são simulados pelos dirigentes, o diagnóstico obtido pela inteligência competitiva regula o grau de importância de determinadas variáveis. Por exemplo, uma variável que aparece como importante no painel de especialistas, pode não ser a mais urgente em atenção dos dirigentes, por estar sob controle ou por ser um ponto forte, porém, seu monitoramento faz com que se possa prolongar ao máximo as tentativas de otimizar os resultados.

É importante salientar que mesmo com os indícios aparentemente determinísticos de que algo pode chegar, realmente, a acontecer, é raro um cenário acontecer exatamente da maneira como foi simulado.

Assim como a flexibilidade do modelo interage com a dinâmica da realidade organizacional, os acontecimentos evoluem, e a participação dos concorrentes torna algumas variáveis ainda mais incontroláveis, porém, mesmo sendo difícil acertar com precisão um cenário, ainda é aconselhável estar pronto para o que pode vir a acontecer.

Afirmo a importância da análise de cenários simulados,

pois significa não esperar as mudanças para definir o rumo e sim definir possibilidades de rumos para esperar as mudanças, ou seja, otimizar as oportunidades na competição do mercado.

## Referências

### Básica

ROJO, Claudio A. **Planejamento Estratégico** – Modelo para Simulação de Cenários. Cascavel: Assoeste, 2006.

### Complementares

ADAMS, L., **Delphi forecasting**: Future issues in grievance arbitration, Technological Forecasting and Social Change, 1980.

ALMEIDA, I. R. Martinho; FISCHMANN, A Adalberto. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

BRAGA, Ryon; MONTEIRO, Carlos. **Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino**. São Paulo: Hoper, 2005.

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégica de Negócios Evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Thomson, 2001.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 6 ed., São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COSTA, B. K.; ALEXANDRE, M. L. **A construção de cenários estratégicos aplicados à administração universitária**. Natal: UFRN, 2004.

DOBYNS, Lloyd; CRAWFORD-MASON, Clare. **Quality or else: the revolution in world business**. Boston: Houghton Mifflin, 1991.

DRUCKER, Peter. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira/Publifolha, 1999.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho I. R. de. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia: e o cenário dos negócios**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORRÊA, H. L. **Administração estratégica de serviços**. São Paulo: Atlas, 1994.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. **Tomadas de decisões em cenários complexos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

HEIJDEN, Van Der Kees. **Scenarios-The art of strategic conversation**. Inglaterra: J. Willey & Sons Ed., 1998.

HOSS, Osni. **Análise Longitudinal dos Ativos Intangíveis**. Revista de Administração Mater Dei. Pato Branco: 2004.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. Artigo: **Utilizando o Balanced Scorecard como sistema gerencial estratégico**. Rio de Janeiro: Campus - Harvard Business Review, p. 137-168, 2000.

KOTLER, Philip. **Marketing Management: analysis, planning, implementation and control**. The millennium edition. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2000.

LOBÃO, E. C.; PORTO, A. J. V. **Evolução das técnicas de simulação em acordo com a tecnologia**. Anais do ENEGEP, 1996.

MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.

OLIVEIRA, P. R. Djalma. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTER, E. Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RIES, Al, TROUT, Jack. **Marketing de Guerra**. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.

STEINER, George A. **Strategic planning: what every manager must know**. New York: Free Press Paperbacks, 1999.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM, 2001.

### Claudio Antonio Rojo, Dr.

Administrador e Consultor  
Rojo Consultoria - Cascavel/PR  
rojo@rojo.com.br

