

Planejamento em Empresa Automotiva: Um Estudo de Caso por Meio da Prospecção de Cenários

Automotive Company Planning: A Case Study Through Prospecting Scenarios

Henrique Dias Blois(1); Conrado Blois Berndsen(2); Bruno Blois Nunes(3); Maitê Peres de Carvalho(4); Isabel Cristina Rosa Barros Rasia(5)

1 Universidade de Passo Fundo (UPF), Passo Fundo, RS, Brasil. E-mail: blois@upf.br

2 Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Pelotas, RS, Brasil. E-mail: conradobb@gmail.com

3 Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Pelotas, RS, Brasil. E-mail: bruno-blois@hotmail.com

4 Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Pelotas, RS, Brasil. E-mail: maite_carvalho@yahoo.com.br

5 Universidade Federal de Pelotas (UFPel), Pelotas, RS, Brasil. E-mail: irasia@ig.com.br

Revista de Administração IMED, Passo Fundo, vol. 8, n. 1, p. 121-145, Jan.-Jun., 2018 - ISSN 2237-7956

[Recebido: Set. 11, 2017; Aprovado: Fev. 22, 2018]

DOI: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2018.v8i1.2135>

Endereço correspondente / Correspondence address

Henrique Dias Blois

Universidade de Passo Fundo (UPF)

Av. Brasil Leste, 285 - São José

CEP 99052-900 – Passo Fundo, RS, Brasil.

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*

Editor-chefe: Kenny Basso

Como citar este artigo / How to cite item: [clique aqui!/click here!](#)

Resumo

O setor automotivo no Brasil cresceu consideravelmente nas últimas décadas tanto com relação à quantidade de investimentos, quanto à criação de novos produtos, geração de emprego e renda, ofertas de serviços e desenvolvimento de novas tecnologias. As empresas do segmento automotivo estão inseridas em um mercado extremamente competitivo e sujeito às oscilações da economia, portanto, diante dos desafios do mercado atual, é imprescindível que as empresas e organizações mantenham-se atualizadas em suas definições de prioridades e na alocação dos recursos disponíveis. Buscando esse contexto competitivo, o estudo contempla a prospecção de cenários futuros em uma empresa do setor automotivo brasileiro no sul do país, tendo como objetivo a construção de cenários apontando eventos que, positiva ou negativamente, possam causar impactos para a empresa nos próximos cinco anos, implementando estratégias que minimizem as instabilidades socioeconômicas. Para tanto, utilizou-se o método descrito por Grumbach, o qual tem por base o *software* Puma versão 4.0 como auxílio na escolha pela melhor tomada de decisão, identificando possibilidades e alternativas de evolução e apresentando tendências por meio de reuniões com peritos na temática estudada. Foram analisados e interpretados os dez primeiros cenários constituídos pela ocorrência ou não ocorrência dos eventos, sendo classificados em cenário mais provável, de tendência e ideal. Também foi evidenciado o grau de influência e dependência entre os eventos, o que gerou a matriz de impactos cruzados. Além disso, foram construídos e analisados possíveis cenários futuros demonstrando que a empresa estudada possui eventos potenciais que poderão servir como alternativas para o setor. No entanto, não foi identificado nenhum cenário ideal para os próximos cinco anos, fato que se deve ao ambiente de incertezas ocasionado pela crise político/econômica vivenciada no país. De qualquer forma, o estudo proporcionou a definição de estratégias em ambientes turbulentos no qual está inserida a empresa e contribuiu para o entendimento das incertezas vivenciadas, mostrando o grau de influência e dependência entre os eventos.

Palavras-chave: Cenários futuros, Comercialização de veículos, Planejamento estratégico, Crise econômica, Setor automotivo

Abstract

The automotive industry in Brazil has grown considerably in recent decades in terms both of amount of investments and creation of new products, employment and income generation, service offerings and the development of new technologies. Automotive industry companies are inserted in an extremely competitive market and subject to the oscillations in economy, therefore, facing the current marketing challenges, it's indispensable that companies and organizations stay updated in their definitions of priorities and in the allocation of available resources. Seeking this competitive context, the study contemplates the prospection of future scenarios in an automotive industry company in the southern Brazil, aiming the construction of scenarios pointing to events that, positively or negatively, may cause impacts to the company in the next five years, implementing strategies that minimize socioeconomic instabilities. For this, the method described by Grumbach was used, which is based on the software Puma version 4.0 as a support to choose the best decision making, identifying possibilities and alternatives for evolution and presenting trends through meetings with experts in the subject studied. The first ten scenarios consisted of the occurrence or non-occurrence of the events were analyzed and interpreted, being classified in the most probable, trend and ideal scenario. It was also evidenced the degree of influence and dependence between the events, which generated the cross impact matrix. In addition, possible future scenarios were constructed and analyzed demonstrating that the company studied has potential events that could serve as alternatives for the sector. However, no ideal scenario was identified for the next five years, due to the uncertain environment caused by the political/economic crisis experienced in the country. In any event, the study provided the definition of strategies in turbulent environments in which the company is inserted and contributed to the understanding of the uncertainties experienced, showing the degree of influence and dependence between the events.

Keywords: Future scenarios, Commercialization of vehicles, Strategic planning, Economic crisis, Automotive industry

1 Introdução

A atual gestão empresarial brasileira, exige dos gestores e de suas equipes, uma contextualização do ambiente e, conseqüentemente uma adaptação aos novos ditames do ambiente, porque se faz necessário selecionar com muita clareza, oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos de uma empresa (Porter, 1986). Essa identificação permite minimizar os problemas, identificando fatores endógenos e exógenos. Nesse contexto, a informação é um recurso indispensável para as empresas na atual conjuntura empresarial, podendo configurar uma vantagem competitiva para determinadas organizações (Mcgee & Prusak, 1994; Beuren, 2000).

Para uma administração estratégica, a prospecção de cenários serve como uma ferramenta muito importante para os gestores, uma vez que eles podem tomar decisões mais seguras e fundamentadas com relação ao futuro, embasado em evidências do presente e passado. A falta de uma idealização sobre o futuro das organizações leva os gestores a deliberações errôneas que causarão adversidades futuras e com poucas possibilidades de reversão (Marcial & Grumbach, 2002). Deve-se considerar também que o ambiente empresarial é composto de variáveis imprevisíveis, dentre elas podemos citar os fatores econômicos, ambientais, sociais e governamentais, os quais sofrem constantes alterações.

Há tempos se estabeleceu que o processo estratégico possibilita aos gestores identificarem “onde eles estão” (McDonald, 2006; Hudson, 2010). De fato, a definição de estratégias depende, fortemente, do conhecimento que se possui, tanto do mercado quanto da organização. Conhecer oportunidades e ameaças externas, necessidades e desejos dos consumidores, competências e incompetências dos concorrentes, bem como competências e incompetências da própria empresa, geram subsídios necessários para o delineamento de ações estratégicas que aumentem a capacidade competitiva (Westwood, 2006; Ferrell & Hartline, 2011).

Especificamente o setor automotivo, no Brasil, cresceu consideravelmente nas últimas décadas, tanto com relação à quantidade de investimentos, quanto à criação de novos produtos e à geração de emprego e renda, quanto no oferecimento de serviços e no desenvolvimento de novas tecnologias. Dados do Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços [MDIC], apontam que o país, em 2014, classificou-se como o 8º maior produtor mundial de veículos do mundo, gerando aproximadamente 1,5 milhão de empregos diretos e indiretos e com um faturamento de 110,9 bilhões (Brasil, 2016). Ainda de acordo com as informações do MDIC, o setor em questão representa em torno de 23% do produto interno bruto (PIB) industrial e 5% do PIB total, tratando-se de um setor cujo desempenho pode afetar outros tantos setores (Brasil, 2016). No entanto, as empresas do segmento automotivo estão inseridas em um mercado bastante competitivo e sujeito às oscilações da economia.

Diante dessas responsabilidades e desafios do atual mercado, é imprescindível que as organizações se mantenham atualizadas em suas definições de prioridades e na alocação dos recursos disponíveis para se manterem competitivas.

Nesse contexto, o estudo contempla a prospecção de cenários futuros em uma empresa do setor automotivo brasileiro no sul do país, tendo como objetivo construir cenários que apontem eventos que, positiva ou negativamente, causem impactos para a empresa nos próximos cinco anos, ao mesmo tempo que aponte estratégias que minimizem as instabilidades socioeconômicas.

Dessa forma, este trabalho obedece uma sequência de desenvolvimento que conta com um referencial teórico, o qual buscou contextualizar a temática de cenários prospectivos, sua análise e aplicabilidade na gestão das organizações. A sessão referente aos procedimentos metodológicos oferece um panorama geral acerca da logística, coleta e análise dos dados, assim como uma apresentação das etapas do Método Grumbach utilizado no estudo. Na sequência encontram-se os resultados, a discussão acerca do tema e as considerações finais.

2 Referencial Teórico

Esta sessão aborda a relevância do planejamento estratégico e a forma como os cenários prospectivos são utilizados como uma ferramenta que prevê tendências futuras viabilizando a tomada de decisões importantes previamente, buscando embasamento na literatura para a temática estudada.

A sobrevivência das empresas requer que elas sejam competitivas. Stoner e Freeman (1994) ressaltam a importância do planejamento, uma vez que sem ele, os administradores não são capazes de organizar as pessoas e os recursos de maneira correta podendo até mesmo não ter a mínima noção do que seria necessário organizar. Um dos defensores do planejamento estratégico propõe o seguinte conceito: “o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente” (Kotler, 1995).

Um planejamento estratégico bem fundamentado estrutura-se sobre uma visão de futuro. Dessa forma é primordial para as empresas terem um cenário futuro que possa orientar as decisões estratégicas. Alguns autores chamam de projeção futura: a busca por um mercado competitivo, a transição feita de um mercado nacional para um mercado global ou a própria manutenção de seu negócio principal (*core business*) perante as mudanças competitivas e tecnológicas significativas, é necessário algo mais que planejamento. É preciso de um processo de raciocínio que não seja determinístico, mas sim, explorador (Albrecht, 1994).

Sendo assim, pode observar-se que sem um plano ou delineamento a seguir, a empresa encontrará mais obstáculos para atingir maior competitividade e aumentar

a lucratividade. Para que uma empresa seja competitiva ela deve ter o planejamento estratégico bem estruturado com base em prospecções de cenários qualificadas e realistas.

2.1 Cenários prospectivos

Segundo Porter (1989), cenários representam uma visão internamente consistente do futuro que poderá se efetivar. São ferramentas que têm o objetivo de melhorar o processo decisório com base num possível futuro. Sua finalidade específica é possibilitar a compreensão das diversas ameaças que o objeto de estudo poderá enfrentar em dado horizonte temporal, auxiliando os gestores a terem uma visão de longo prazo.

Devemos encarar o planejamento baseado em cenários como uma ferramenta que pode ser utilizada pela empresa com o objetivo de conjecturar possíveis futuros, a construir memórias deles e a preparar-se para eles e não como um ato para minorar as incertezas por meio de previsões (Marcial & Grumbach, 2008).

Além de facilitar o desenvolvimento do pensamento estratégico e da definição das estratégias da empresa, para Porter (1992), o exercício de elaborar estudos prospectivos traz outros benefícios. Dentre eles podemos destacar a melhora da compreensão do ambiente e suas interligações, o fato dos administradores lidarem melhor com as incertezas, a facilitação do fluxo de informações dentro da empresa e sua integração entre as diversas áreas, além da identificação de novas oportunidades de negócios.

A literatura que estuda os cenários prospectivos apresenta diferentes enfoques, tal como a possibilidade de prever questões ambientais. Pardo e Moya (2013) analisaram o potencial de melhoria da eficiência energética e a redução de emissões de gás carbônico, no setor de combustíveis até 2030. No planejamento urbano, Ratcliffe e Krawczyk (2011) usaram para apontar carências prioritárias e aplicação de recursos no presente, visando um futuro melhor. Para questões socioeconômicas, Vigiúé, Hallegatte e Rosenberg (2014) construíram um modelo para simular a evolução da área urbana de Paris entre 1900 e 2100. Esses exemplos mostram que a ferramenta é utilizada como importante instrumento para a análise de investimentos, independente da área que se deseja investigar.

A elaboração de cenários prospectivos pode ser dada em vários segmentos, inclusive em decisões pessoais sendo apropriados para ambientes inconstantes e turbulentos pelo fato de permitirem uma ação no presente com a intenção de melhorar o futuro (Blois, Muraro, Oliveira, & Silva, 2008). Assim, esta ferramenta de planejamento encaixa-se perfeitamente ao objeto deste estudo: o mercado automotivo nacional; podendo contribuir ao estudar problemas presentes, a fim de propor soluções para o futuro.

Neste cenário, sistêmico estruturalista e continuamente mutante, o estudo e prática da ciência administrativa têm exigido dos seus atores (cientistas, pesquisadores e profissionais), alocados na iniciativa privada ou no serviço público, o exercício de uma gestão que proporcione às organizações atuar com certa estabilidade, programação, planejamento e estratégia (Mendonça, 2011).

Na execução de estudos prospectivos no âmbito da Administração “peritos em diversas áreas são chamados a construir uma ou mais cenas futuras, recheadas de nuances e detalhes, e convidam o administrador a analisar essas composições cênicas e dizer qual a melhor estratégia da empresa para essa situação” (Grisi & Britto, 2003). Portanto, ressalta-se que não se trata de uma previsão, mas uma construção de um futuro possível.

Prospectar um cenário para o futuro é uma tarefa trabalhosa. Na atualidade, um grande número de profissionais de várias áreas do conhecimento e organizações dos diferentes setores da economia têm empregado seus esforços e recursos nesse tipo de trabalho (Vergara, 2006). A construção de um cenário prospectivo serve como uma ferramenta de auxílio na tomada de decisões e precisa conter as principais questões relevantes do problema despreendendo-se dos preconceitos passados e, concomitantemente, conservando-se dentro da esfera do conhecimento científico para propor mudanças viáveis no futuro (Wright & Spers, 2006).

Nesse sentido, as empresas partem da conjuntura atual em busca de plausibilidade e coerência nos cenários futuros. A intenção é organizar-se tendo em vista diversos futuros possíveis a fim de que se possa planejar estratégias e avaliar a melhor forma de percorrer esse caminho com o máximo sucesso e lucro (Grisi & Britto, 2003).

2.2 Métodos de análise de cenários

Diversas técnicas e metodologias de pesquisa têm sido usadas com o intuito de realizar prospecções de cenários ambientais e de futuro. Neste sentido, apresenta-se uma síntese produzida por Grisi e Britto (2003) sobre como alguns autores classificaram tais técnicas:

- ◆ Diffenbach (1983) identificou 14 técnicas de análise das variáveis ambientais que são utilizadas por grandes empresas, são elas: Opinião de Especialistas, Extrapolação de Tendências; Cenários Alternados; Cenários Simples; Simulação de Modelos; *Brainstorming*; Modelos Causais; Projeções *Delphi*; Análise de Impactos Cruzados; Análise de *Inputs* e *Outputs*; Previsões Exponenciais; Monitoramento de Sinais; Árvore de Relevância; Análise Morfológica.
- ◆ Bethlem (1996) propôs uma divisão nas técnicas de previsão quantitativas e qualitativas distinguindo as técnicas quantitativas entre aquelas de análise

e projeção de série temporal e os métodos causais. As técnicas de análise e projeção temporal mencionadas são: Média móvel, Amortecimento Exponencial, Método de Box Jenkins, X-11 e Projeção de Tendências. Nos métodos causais, são mencionados: Modelo de Regressão, Modelo Econométrico, Pesquisa sobre Intenção, Modelo de *Input-output*, Modelo Econômico de *Input-output*, índice de Difusão, Indicador Líder e Análise do Ciclo de Vida. Nas técnicas qualitativas, o autor menciona como principais: Método *Delphi*, Consenso de Grupo, Pesquisa de Mercado, Previsão Visionária, Analogia Histórica e Técnicas Criativas.

- ◆ Glueck (1976) assinala três grupos de técnicas para pesquisa e análise ambiental: Coleta de Informações, Espionagem e Previsões. O grupo de previsões é ainda subdividido em técnicas qualitativas (Painéis de Especialistas, Método *Delphi*), de comparação e projeção histórica (distingue tendências atuais e as extrapola para o futuro) e modelos causais (relaciona fatores ambientais com os fatores da companhia).
- ◆ Utterback (1979) identifica como métodos de previsão de mudanças ambientais os seguintes tipos: Quantificação da Opinião de Especialistas, Extrapolação de Tendências Passadas, Análise ou Monitoramento do Ambiente, Simulação de Interação entre as Mudanças e Restrições das Variáveis Ambientais.
- ◆ Kotler (1995), aponta vários métodos de prospecção do futuro. São eles: Extrapolação de Tendências, Correlação de Tendências, Modelagem Econométrica, Análise de Impacto Cruzado, Previsão de Demanda/Risco, Método *Delphi* e Cenários Múltiplos.

A escolha do Método Grumbach deve-se às peculiaridades desse método. Raul Grumbach, brasileiro, estudou o desenvolvimento de cenários prospectivos por, aproximadamente, dois anos na Espanha. Conseguiu aliar algumas ideias de autores consagrados como Igor Ansoff, Michael Porter e Michel Godet às conclusões de sua equipe, fruto da prestação de consultorias a inúmeras empresas no Brasil. Inicialmente foi concebido no intuito de ser uma ferramenta para geração e análise de cenários prospectivos, no entanto evoluiu consideravelmente passando a constituir uma sistemática de elaboração de planejamento estratégico baseada em cenários prospectivos. No entanto, para que seja possível atingir o objetivo do estudo, Grumbach sugere que sejam contempladas quatro etapas: definição do problema, pesquisa, processamento e sugestões, as quais serão detalhadas na metodologia do presente estudo (Grumbach, 2005).

2.3 Gestão por cenário nas organizações

Durante o processo de tomada de decisão, os gestores tentam prever a futura influência de forças externas em sua organização, sendo que, dentre as organizações modernas, planejar por meio de cenários futuros é considerado obrigatório para que se mantenham competitivas no mercado.

O planejamento por cenários trata-se de uma importante ferramenta de gestão que visa aperfeiçoar a tomada de decisão dos gestores (Moritz, Nunes, & Pereira; 2008), ainda mais quando essas decisões dependem também de uma série de variáveis que estão fora do controle da organização.

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

Schwartz (2000) expõe alguns tópicos para o desenvolvimento da conversação estratégica: criar um clima hospitaleiro dentro da organização; estabelecer um grupo diversificado que inclua “a maior parte dos principais tomadores de decisão, assim como ‘peritos’ e outros que possuam perspectivas valiosas”; incluir informações de pessoas de fora da empresa como forma de expandir o conjunto de informações; planejar bem antes da tomada de decisão; examinar as ações da organização no passado e no presente; convocar uma grande reunião com os principais participantes e estimular a discussão entre os colaboradores.

Ressalta-se que o método de planejamento por cenários não deve ser considerado como uma solução de problemas, mas uma ferramenta complementar na gestão para a tomada de decisões. Independentemente do método apresentar boa aceitação entre os profissionais que o utilizam, a maior barreira encontra-se na sua aplicação, visto que sem a implementação das estratégias geradas por meio do estudo de cenários, a melhoria obtida no processo decisório não apresenta utilidade. Para tanto, é preciso esquetematizar o processo de transformação do cenário em ação (Círico, 2007).

Uma vez identificadas as barreiras à aplicação e implementação dos cenários, é preciso estabelecer o foco de decisão de maneira clara e definida para cada conjunto de cenários. Ao relacionar o foco de decisão, consideradas as necessidades específicas do planejamento estratégico, o processo então não se dispersará em generalizações (Círico, 2007).

É aconselhável então a aplicação de um método de avaliações contínuas para corrigir eventuais desvios e planos de emergências para as adversidades futuras.

Com relação a estas possíveis dificuldades, Schwartz (2000) afirma que é importante que os decisores vivenciem cada um dos cenários e definam estratégias que deverão ser tomadas em cada situação possível, pois dessa forma a empresa obterá sucesso independente do cenário futuro que for alcançado.

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

3 Procedimentos metodológicos

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, com caráter exploratório e qualitativo; visto que envolveu levantamento bibliográfico e documental, bem como entrevistas não padronizadas e discussão com especialistas da área (Gil, 1989). Na unidade de análise que se refere à prospecção de cenários no setor de venda de veículos novos e usados da empresa, dez peritos foram escolhidos devido à sua experiência e conhecimento nesse ramo. Na sequência, tais peritos foram instruídos à elaboração dos eventos que mais geraram impactos tanto positivos quanto negativos. Após esse levantamento, foi possível realizar a prospecção e análise dos cenários gerados.

A fim de identificar os eventos que influenciaram o setor automotivo, foram realizadas reuniões na empresa estudada durante o primeiro semestre de 2016. Dessa forma, os dados foram colhidos por meio de questionários estruturados aplicados diretamente aos dez peritos, visando a escolha dos eventos definitivos e o grau de influência e dependência entre eles, bem como a geração e a análise de cenários do setor automotivo. As variáveis deste estudo compõem-se dos dez eventos definitivos, sendo eles positivos ou negativos, endógenos ou exógenos ao objeto de estudo: setor de venda de veículos da empresa em estudo.

Os dados foram analisados e inseridos no *software* PUMA (*Pointwise Unconstrained Minimization Approach*) versão 4.0, gerando cenários futuros por meio do Método Grumbach. Foram analisados e interpretados os dez primeiros cenários constituídos pela ocorrência ou não ocorrência dos eventos, sendo classificados em cenário mais provável, de tendência e ideal.

3.1 Apresentação das etapas do método Grumbach

As etapas consistem num diagnóstico inicial, no qual são apresentadas variáveis que impactam positiva ou negativamente o objeto no qual se deseja analisar. Posteriormente, é feita uma depuração dessas variáveis por meio do Método *Delphi*, o qual visa selecionar apenas aquelas de maior impacto. Na sequência, é construída a matriz de impactos cruzados, determinando o grau de influência e dependência entre essas variáveis para posterior geração e análise dos cenários mercadológicos.

Para atingir o objetivo final dos estudos de cenários prospectivos, o autor sugere que sejam atingidas quatro fases, conforme mostrado na figura 1.



Figura 1: Método de Grumbach

Fonte: Adaptada de Marcial e Grumbach (2005).

Fase 1 – Definição do problema: Momento em que o processo é iniciado com o conhecimento ou a definição do problema. Definem-se os passos que serão seguidos, seu limite e os elementos essenciais: amplitude geográfica, nível de profundidade e horizonte temporal; também são definidos os peritos que participarão dos trabalhos. É importante conhecer com o pensamento dos dirigentes da organização, seus valores a respeito do tema que será estudado e suas principais preocupações e expectativas.

Fase 2 – Pesquisa: Esta fase tem como base a pesquisa do problema ou diagnóstico estratégico cuja realização é feita por meio do levantamento das variáveis externas e internas do sistema: pesquisa retrospectiva, construção de uma imagem do estado atual e entendimento das causas e origens da situação atual. A finalização dessa etapa é realizada com a elaboração de um documento contendo o diagnóstico de cada tema inicialmente proposto.

Fase 3 – Processamento: Consiste em construir ou identificar as várias alternativas de futuro. Para isso, o autor sugere três etapas: de compreensão, de concepção e de avaliação. Na primeira etapa, os analistas descrevem a pesquisa e identificam os elementos que possam conter os fatos portadores de futuro (variáveis endógenas e exógenas ao objeto de estudo), e a partir de então são identificadas as rupturas de tendências, resultando na concepção de eventos futuros. Na etapa de concepção, Marcial e Grumbach (2008) fazem algumas sugestões a serem utilizadas durante a depuração da lista de eventos gerados, como a de que os peritos se posicionem no final do horizonte temporal estabelecido e que procurem deixar sua imaginação livre o suficiente para produzir eventos com real possibilidade de ocorrência e que tenham importância para o objeto de estudo.

Fase 4 – Sugestões: Nesta última fase, o grupo de analistas procura sintetizar o resultado de todas as ideias desenvolvidas permitindo à organização executar ações no presente visando a direção do cenário que lhe é mais favorável.

4 Apresentação e discussão dos resultados

A ferramenta de construção de cenários prospectivos é empregada para avistar futuros possíveis com a finalidade de ter acesso a decisões já tomadas antes mesmo de eventos acontecerem. Para tanto, o Método Grumbach foi aplicado no presente trabalho com uma estimativa que vai até o ano de 2021, uma vez que a menor estimativa de tempo, no Método Grumbach, para a construção de cenários, é de cinco anos (Marcial & Grumbach, 2008).

Tal metodologia mostrou-se prática e democrática, utilizando-se de ferramentas que permitiram igualdade de opiniões tanto na construção quanto na análise e nas propostas de ações. Essa característica diferencia o Método Grumbach dos demais modelos de tomada de decisão, visto que facilita a interdisciplinaridade, fundamental quando se deseja aprofundar a análise da tomada de decisão. Nesse sentido, o modelo também não permitiu maior peso na opinião de lideranças, que eventualmente poderiam comprometer na evolução do objeto de estudo (comercialização de veículos). Essa providência foi possível pela disponibilidade do Método *Delphi*, que constantemente monitorava e revisava as opiniões dos peritos.

4.1 Diagnóstico e estimação dos eventos preliminares

A primeira etapa do desenvolvimento do estudo consistiu na realização de pesquisas para conhecer o objeto estudado, com base em informações fornecidas pelo DETRAN (Departamento de Trânsito), ABRAC (Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet) e ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) nos últimos dez anos. Além disso, foram resgatadas

informações na própria empresa. Após essa etapa, realizaram-se entrevistas com os peritos, visando conhecer os acontecimentos favoráveis e desfavoráveis ocorridos na empresa nos últimos dez anos.

Esses acontecimentos poderiam ser tanto endógenos – fatos que podem ser modificados pela empresa – como exógenos – fatos que não podem ser modificados pela organização. De todos os acontecimentos salientados nas entrevistas, foram selecionados 22 eventos preliminares (Quadro 1). A fase seguinte consistiu no *brainstorming*, considerada uma técnica de trabalho em grupo, cujo propósito fundamenta-se em produzir o máximo de soluções possíveis para um determinado problema (Marcial & Grumbach, 2008).

Quadro 1. Eventos preliminares com potencial de impacto na empresa

Código	Descrição dos eventos
01	Diminuição do faturamento no pós-vendas
02	Redução no número de vagas do setor de vendas de novos
03	Aumento do IPI
04	Piora na oferta de crédito para veículos novos
05	Aumento da cotação do dólar
06	Diminuição do prazo de financiamento
07	Aumento dos juros de financiamento
08	Aumento da inadimplência
09	Diminuição do <i>Market Share</i> *
10	Aumento do fluxo de loja
11	Aumento do prazo de financiamento
12	Diminuição de juros
13	Aumento de planos de sustentabilidade
14	Isenção de IPI
15	Aumento de treinamentos/cursos de especialização
16	Aumento de lançamentos de produtos novos
17	Pavimentação do pátio
18	Aumento do investimento em marketing
19	Aumento do salão de festas
20	Aumento de vagas no setor de vendas externas
21	Implementação de plano de saúde para os colaboradores
22	Aumento do pátio para estacionamento de veículos novos

Fonte: Dados da pesquisa.

*Market Share**- Grau de participação da concessionária no mercado em termos de vendas de carros.

Conforme preconizado por Marcial e Grumbach (2008), a manutenção de até 15 eventos preliminares é o ideal sendo esse número reduzido para um máximo de dez eventos definitivos posteriormente. Essa tarefa, que deverá ser realizada levando-se em conta as opiniões dos peritos, levará à formação de 1.024 cenários.

4.2 O método *Delphi* e a estimação dos eventos definitivos

O Método *Delphi* é uma ferramenta de previsão qualitativa, sendo sua principal área de aplicação a tecnológica, mas também vem sendo aplicado em outras áreas, sendo sua utilização mais indicada quando não existem dados históricos do problema estudado, ou seja, quando faltam dados qualitativos (Blois, Padilha, Medeiros, Cruz, & Spanholi, 2015). O método consiste em interrogar individualmente, por intermédio de sucessivos questionários, um determinado grupo de peritos e, após cada aplicação do questionário a esse grupo, as questões são averiguadas e apresentadas a eles novamente para oportunizar a chance de reverem suas opiniões dadas anteriormente (Blois et al., 2015). Nesse estudo, os 10 peritos foram reunidos novamente para deliberar sobre a probabilidade de ocorrência, a pertinência dos eventos e fazer uma autoavaliação dos eventos preliminares apresentados anteriormente. Esses três quesitos são sugeridos pelo *software* PUMA 4.0, idealizado por Grumbach (1997).

Na probabilidade de ocorrência, o perito deve avaliar, numa escala que varia de 0% a 100%, a probabilidade de o evento ocorrer no horizonte temporal aplicado no projeto, ou seja, nos cinco anos subsequentes. No que se refere à pertinência, os peritos deliberavam com base em uma escala, que variou de um a nove, na qual ele julga a relevância da ocorrência ou não do evento, de maneira que, quanto mais relevante, maior seria a nota concedida. Já na autoavaliação, os peritos atribuíram um grau de um a nove a si mesmo, avaliando seus conhecimentos sobre cada evento.

Após a consulta aos peritos, obtiveram-se os dez eventos definitivos, conforme o quadro 2. Para a escolha dos eventos definitivos, utilizou-se os seguintes critérios: a) eventos que apresentassem probabilidade $\geq 60\%$ (muito provável de ocorrerem nos próximos cinco anos) e b) pertinência ≥ 7 (bem alta em relação ao objeto de estudo), conforme a opinião dos peritos.

Quadro 2. Eventos definitivos com potencial de impacto na empresa

Código	Descrição dos eventos
16	Aumento de lançamentos de produtos novos
7	Aumento dos juros de financiamento
1	Diminuição do faturamento no pós-vendas
15	Aumento de treinamentos/cursos de especialização
8	Aumento da inadimplência
2	Redução no número de vagas do setor de vendas de veículos novos
4	Piora na oferta de crédito para veículos novos
18	Aumento do investimento em <i>marketing</i>
5	Aumento da cotação do dólar
13	Aumento de planos de sustentabilidade

Fonte: Dados da pesquisa.

Os dez eventos definitivos encontram-se dispostos e conceituados abaixo. Esses dados servirão para a próxima etapa da pesquisa de campo.

1 – Diminuição do faturamento no pós-vendas: O setor de pós-vendas, que implica os serviços relacionados à manutenção de mecânica e funilaria dos veículos, garante boa parte do rendimento da empresa, quando não superam os resultados dos setores de vendas de veículos. Além disso, o atendimento pós-venda pode ser um fator decisivo no processo de decisão de compra.

2 – Redução no número de vagas do setor de vendas de veículos novos: O setor de vendas de veículos novos é considerado o mais importante, uma vez que além do faturamento com a venda do veículo, resulta em revisões e possíveis manutenções e, ocasionalmente, serviços de funilaria, movimentando consideravelmente a concessionária.

4 – Piora na oferta de crédito para veículos novos: O financiamento, forma de compra mais utilizada atualmente, depende da política comercial específica de cada unidade financeira. Com esse poder de redução da aprovação do crédito, e em meio a atual instabilidade econômica do país, diminui o número de pessoas qualificadas para os financiamentos de veículos novos com tal oferta de crédito reduzida.

5 – Aumento da cotação do dólar: Além de influenciar no preço de veículos importados, a valorização da moeda norte-americana influencia na matéria prima de carros nacionais e também em peças importadas que fazem parte da montagem de veículos com produção local.

7 – Aumento dos juros de financiamento: Assim como a oferta de crédito para financiamento, os juros são condicionados pelos bancos. Esse aumento também é influenciado pelas turbulências no mercado financeiro nacional ou internacional.

8 – Aumento da inadimplência: Outro fator relacionado à estabilidade da economia é a inadimplência, a qual tem alto impacto nas vendas, pois fazem com que os bancos retraiam o crédito. Segundo associações do setor como a ANEF e ANFAVEA, a inadimplência é crescente ao longo dos anos.

13 – Aumento de planos de sustentabilidade: Voltado à preservação do meio ambiente, os planos de sustentabilidade incluem: Licenciamento ambiental, Plano de gerenciamento de resíduos sólidos; Armazenamento, coleta e disposição final adequada de óleos lubrificantes usados; Treinamentos de conscientização ambiental; SGA (Sistema de Gestão Ambiental) e outras práticas que atualizam a organização na mentalidade sustentável de preservação do meio ambiente.

15 – Aumento de treinamentos/cursos de especialização: Além de agregar no currículo dos funcionários – melhorando consideravelmente seus salários – os cursos e treinamentos podem ser oferecidos pela empresa para qualificar e profissionalizar os colaboradores, tornando-se, também, um fator motivacional.

16 – Aumento de lançamentos de produtos novos: O lançamento de novos veículos possui vários benefícios: geram novos clientes e fluxo de loja, novos programas de *marketing*, melhoram a valorização da marca, dentre outros.

18 – Aumento do investimento em *marketing*: Para garantir a melhor visibilidade da marca perante a população, a empresa procura investir em diversas táticas de *marketing* em rádio, televisão e outros meios publicitários para garantir a evidência da empresa. Tais ações divulgam ofertas, condições de compra, novidades ou mesmo alguns brindes na compra do automóvel.

4.3 A Matriz de Impactos Cruzados

Após a definição dos dez eventos, foi realizada a última consulta aos peritos, que consistiu na matriz de impactos cruzados. Trata-se de uma técnica que tem como objetivo investigar a influência que a ocorrência de um determinado evento teria sobre as probabilidades de ocorrência dos demais (Marcial & Grumbach, 2008). Os peritos foram orientados a preencher a matriz de impactos cruzados conforme demonstrado no quadro 3.

Quadro 3. Impactos Cruzados – Orientações aos Peritos

Impactos	Peso
É certo que ocorre	+5
Aumenta fortemente a probabilidade	+4
Aumenta consideravelmente a probabilidade	+3
Aumenta moderadamente a probabilidade	+2
Aumenta fracamente a probabilidade	+1
Não altera a probabilidade	0
Diminui fracamente a probabilidade	-1
Diminui moderadamente a probabilidade	-2
Diminui consideravelmente a probabilidade	-3
Diminui fortemente a probabilidade	-4
É certo que não ocorre	-5

Fonte: Dados da pesquisa.

Nesta etapa, todas as probabilidades e influências foram calculadas de acordo com o Teorema de Bayes, o qual se caracteriza pela influência da ocorrência de um evento sobre a probabilidade de outros ocorrerem. Para tratar os impactos como probabilidades condicionais são necessários que os impactos e as probabilidades informadas pelos peritos sejam submetidos a esse teorema, exemplificado da seguinte forma:

Tem-se dois eventos (A) e (B) aos quais são associados às seguintes probabilidades:

$P(A)$ = probabilidade de A ocorrer;

$P(B)$ = probabilidade de B ocorrer;

$P(A/B)$ = probabilidade de A ocorrer, desde que B tenha ocorrido;

$P(B/A)$ = probabilidade de B ocorrer, desde que A tenha ocorrido.

O teorema também pode ser explicado pela seguinte expressão:

$$\Pr(A|B) = \frac{\Pr(B|A) \Pr(A)}{\Pr(B)}$$

O *software* Puma pode não efetuar os cálculos, caso as probabilidades não sejam consistentes. Diante disso, deve-se realizar a correção das inconsistências ocasionadas pelas divergências das respostas.

4.4 Motricidade e dependência

Nesta etapa verificaram-se os eventos que exerciam maior influência em relação aos demais por meio da motricidade. Entende-se por eventos dependentes aqueles que sofrem influência dos demais (Marcial & Grumbach, 2008). Na Figura 2, é demonstrado o plano de motricidade e dependência dos eventos observados na empresa que foi objeto desse estudo.

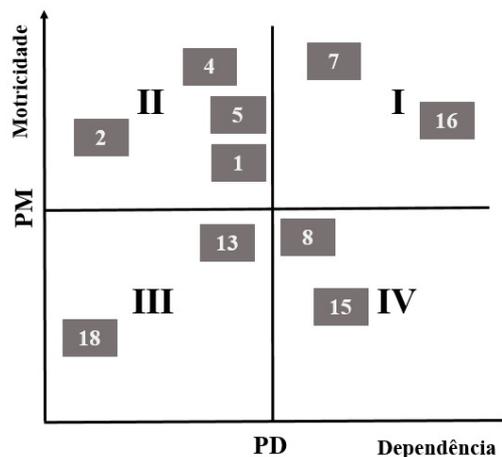


Figura 2. Matriz de Impactos Cruzados

Fonte: Dados dos autores.

Conforme Marcial e Grumbach (2008), os eventos explicativos (localizados no quadrante II), são aqueles que possuem grande motricidade e pouca dependência, isto é, condicionam o sistema analisado. Já os eventos de ligação, (localizados no quadrante I), possuem grande motricidades e grande dependência. No caso dos eventos de resultado, (localizados no quadrante IV), são muito dependentes e pouco influentes. Por fim, no quadrante III estão representados os eventos autônomos, ou seja, aqueles que possuem pouca relação com o sistema, visto que são pouco motrizes e pouco influentes.

Conforme a Figura 2, os eventos estão dispostos da seguinte maneira:

a) Quadrante I – Eventos Explicativos. São aqueles que explicam a ocorrência dos demais por terem altas motricidades e baixas dependências. As ações desses eventos impactam moderadamente os demais, mas as ações dos outros eventos impactam e muito os eventos deste quadrante: 16 - Aumento de lançamentos de produtos novos; 7 - Aumento dos juros de financiamento.

b) Quadrante II – Eventos de Ligação. Por terem altas motricidades e dependências, ligam os cenários. As ações desses eventos impactam muito nos demais, mas as ações dos outros eventos conforme seus quadrantes não geram impactos neste:

1 - Diminuição do faturamento no pós-vendas; 2 - Redução do número de vagas do setor de vendas de veículos novos; 4 - Piora na oferta de crédito para veículos novos; 5 - Aumento da cotação do dólar.

c) Quadrante III – Eventos Autônomos. Não possuem relação com os demais por terem baixa motricidade e dependência. As ações desses eventos não impactam nos demais, assim como as ações dos outros eventos também não impactam neste. No Método Grumbach, os eventos do quadrante III devem ser excluídos da análise por serem pouco influentes e pouco dependentes: 13 - Aumento de planos de sustentabilidade; 18 - Aumento do investimento em marketing.

d) Quadrante IV – Eventos de Resultado. Pela baixa motricidade e alta dependência, tornam-se resultados dos demais. As ações desses eventos pouco impactam os demais, mas as ações dos outros impactam fortemente os eventos deste quadrante: 8 - Aumento da inadimplência; 15 - Aumento de treinamento/cursos de especialização.

4.5 Geração e interpretação dos cenários

Após definida a matriz de impactos cruzados, o *software* Puma calcula os cenários prospectivos de acordo com o Teorema de Bayes. Nessa etapa, os cenários são constituídos pelas combinações de ocorrência e não ocorrência de eventos. Segundo os princípios de análise combinatória, para cada evento (n) se terá 2ⁿ cenários diferentes. Para Marcial e Grumbach (2008), o ideal é trabalhar com dez eventos, sendo assim, serão gerados 1.024 cenários possíveis. Esse método especifica ainda que, devido à complexidade de analisar essa demanda de cenários, deve-se considerar os dez cenários de maior probabilidade de ocorrência. Para tanto, neste objeto de estudo, os dez cenários com maior probabilidade de ocorrência encontram-se explicitados no quadro 4.

Quadro 4. Dez cenários de maior probabilidade de ocorrência

Cenários	Prob(%)	E.1	E.1	E.4	E.5	E.7	E.8	E.13	E.15	E.16	E.18
C.1	89,736	O	O	O	O	O	O	O	O	O	O
C.2	4,362	O	O	N	O	O	O	O	O	O	O
C.3	2,344	O	O	O	O	O	N	O	O	O	O
C.4	0,470	O	O	O	O	O	O	N	O	O	O
C.5	0,453	O	O	O	O	O	O	O	N	O	O
C.6	0,448	O	O	O	O	O	O	O	O	N	O
C.7	0,358	N	O	O	O	O	O	O	O	O	O
C.8	0,345	O	O	O	N	O	O	O	O	O	O
C.9	0,314	O	N	O	O	O	O	O	O	O	O
C.10	0,311	O	O	O	O	O	O	O	O	O	N

Legenda: E – Evento. O – Ocorre. N – Não ocorre.

Fonte: Dados da pesquisa.

É possível observar no quadro acima que o cenário 1 é o mais provável, representando 89,736 das probabilidades de ocorrência, e os dez primeiros cenários juntos representam 99,141%. Os 1.014 cenários restantes representam apenas 0,859% de probabilidades de ocorrência.

Destaca-se que os cenários podem ser interpretados de diversas maneiras na metodologia proposta por Marcial e Grumbach (2008). Os autores sugerem que os cenários sejam classificados em “mais provável”, “de tendência” e “ideal”. Aplicam-se aqui, as ações endógenas e exógenas. As medidas endógenas auxiliam de forma que o objeto de estudo, seja um articulador de ações, o que permite aproveitar pontos fortes ou proteger-se de contrapontos fracos. Ações exógenas são eventos que o objeto de estudo não tem ação contra ameaças e aproveita as oportunidades.

4.5.1 O cenário mais provável

Marcial e Grumbach (2008) apontam que o cenário mais provável é aquele que aparece no topo das relações de cenários; logo, os eventos do cenário 1 são os mais prováveis. Os analistas devem correlacionar os eventos com base nas pesquisas já feitas, para então criar o caminho que leva ao final do tempo estabelecido. Depois de fazer isso, o analista deve procurar no cenário alguns acontecimentos:

4.5.1.1 Acontecimentos desfavoráveis fora do objeto de estudo

Caracterizam-se pela ocorrência de eventos desfavoráveis e a não ocorrência de eventos favoráveis ao objeto de estudo, não podendo alterar a probabilidade de ocorrência dos eventos. Abaixo estão os eventos encontrados neste estudo e as ações sugeridas para melhor se proteger desses eventos desfavoráveis:

- ◆ Evento 4 – Piora na oferta de crédito para veículos novos

Presente em grande parte das negociações de vendas de veículos novos, o financiamento bancário é essencial para a aquisição de um bem de consumo de alto valor para grande parte dos clientes de média e baixa renda. No entanto, a análise feita pelos órgãos financeiros é cada vez mais exigente em razão dos altos índices de inadimplência. Essa piora na oferta de crédito implica diretamente na diminuição do volume de vendas de veículos novos.

Ações/medidas: Deveria haver maior flexibilidade na oferta de crédito por parte dos órgãos financeiros. Já por parte da empresa, poderiam ser estudadas formas de parcelamento diretamente entre a empresa e os clientes, facilitando assim a aprovação do crédito ao cliente por parte do banco.

- ◆ Evento 5 – Aumento da cotação do dólar

A moeda que serve como parâmetro internacional influencia principalmente a compra de veículos e peças importados. O aumento da cotação do dólar faz com que

produtos que são fabricados no exterior sofram altas nos valores, implicando em queda nas vendas do setor de importados.

Ações/medidas: O aumento do marketing sobre os veículos nacionais pode alavancar as vendas desse setor, compensando em parte a possível ameaça de instabilidade do setor de importados. Além disso, a empresa pode buscar alternativas nas formas de financiamento dos veículos e peças importadas para alavancar as vendas do mesmo setor.

- ◆ Evento 7 – Aumento dos juros de financiamento

Fator similar à piora na oferta de crédito para veículos novos, no qual a empresa não tem poder de intervir a respeito do cenário, o aumento de juros também influencia no faturamento. Ainda que hoje outras opções como “Taxa Zero” (taxas subsidiadas pelas montadoras) sejam oferecidas por diversas marcas, o aumento de juros torna-se uma opção ainda menos atrativa.

Ações/medidas: Estimular a venda de consórcio, em que não há juros, somente uma taxa de administração (de 14% a 24% do valor do crédito adquirido) consideravelmente menor que as taxas de juros aplicadas atualmente pelos bancos (que alcançam até 100% do valor financiado).

- ◆ Evento 8 – Aumento da inadimplência

O aumento da inadimplência fará com que a oferta de crédito sofra uma retração e até mesmo um aumento de juros por parte das instituições financeiras, implicando diretamente na compra de veículos.

Ações/medidas: A empresa não possui poder de influência no caráter exógeno. Internamente, deve-se levar em conta que dentro dos próximos 5 anos de prospecção pode vir a ter um decréscimo na ocorrência em questão de acontecerem menos vendas por meio de cheques e boletos (principais causadores de inadimplência).

4.5.1.2 Acontecimentos favoráveis fora do objeto de estudo

Caracterizam-se pela ocorrência de eventos favoráveis e a não ocorrência de eventos desfavoráveis ao objeto de estudo, aqui se devem propor ações para melhor aproveitar a ocorrência desses eventos. Abaixo está descrito o único evento encontrado e as ações sugeridas:

- ◆ Evento 16 – Aumento de lançamentos de produtos novos

Novos veículos fazem com que clientes potenciais sejam atraídos para o novo showroom, aumentando o fluxo de loja e, conseqüentemente, as oportunidades de negócios.

Ações/medidas: Organizar eventos promocionais dentro da loja e externamente (ex: shopping) divulgando os novos veículos. Aumento na divulgação e propagandas nas mídias locais.

4.5.1.3 Acontecimentos desfavoráveis dentro do objeto de estudo

Caracterizam-se como a ocorrência dos eventos desfavoráveis ao objeto de estudo e a não ocorrência dos eventos favoráveis. Nesses eventos, se devem propor ações que visem modificar a probabilidade de ocorrência dos mesmos no futuro, para que talvez se tornem eventos favoráveis.

- ◆ Evento 1 – Diminuição do faturamento no pós-vendas

O segundo setor mais importante da organização necessita ter um equilíbrio financeiro. Com a queda no setor de vendas e a instabilidade econômica do país, em consequência acontece uma diminuição na arrecadação do setor em questão.

Ações/medidas: Por tratar-se de uma questão dependente do setor chefe da empresa, a melhora no setor principal tem poder de refletir diretamente sobre o setor de pós-vendas. De forma mais direta, a empresa deve garantir a informação e o contato com os clientes para garantir tais serviços (manutenção agendada, trocas de peças, consertos em geral). Promoções, descontos e cortesias também funcionam como bons atrativos para o aumento do número de serviços de pós-vendas.

- ◆ Evento 2 – Redução do número de vagas do setor de vendas de veículos novos

Com a queda do número de vendas, o setor de veículos novos, que atualmente conta com 14 vendedores, pode trazer uma redução do custo efetivo da empresa com um corte de vagas.

Ações/medidas: Mesmo esse corte sendo considerado favorável aos gastos da empresa, essa atitude deve ser tomada com outro planejamento específico que leve em conta uma nova posição pontual dos peritos.

4.5.1.4 Acontecimentos favoráveis dentro do objeto de estudo

Caracterizam-se pela ocorrência de eventos favoráveis e pela não ocorrência de eventos desfavoráveis ao objeto de estudo. Nesses eventos, devem-se articular ações no presente visando obter o melhor proveito dos acontecimentos futuros.

- ◆ Evento 13 – Aumento de planos de sustentabilidade

A postura sustentável é cada dia mais importante na responsabilidade das empresas. Além do benefício ambiental, essa prática agrega visibilidade e valoriza o nome da empresa perante a sociedade.

Ações/medidas: A preocupação ambiental deve tornar-se mais rotineira com a constante atualização da empresa perante os planos ecológicos, o destino de resíduos etc. A divulgação dessas práticas também é importante para uma melhor eficácia.

- ◆ Evento 15 – Aumento de treinamentos/cursos de especialização

Sempre visando o aprimoramento de seus colaboradores, a qualificação dos funcionários além de motivá-los, capacita-os em excelência com cursos e treinamentos de atendimento, conhecimento, procedimento e outros.

Ações/medidas: A empresa deve continuar com os programas de qualificação, procurando estar sempre atualizada com novas palestras e cursos. Outra possibilidade relevante é o auxílio por parte da empresa com a formação acadêmica dos colaboradores como percentual de bonificação aos estudantes, flexibilidade de horários em compromissos acadêmicos, dentre outros.

♦ Evento 18 – Aumento de investimento em *marketing*

A propaganda é parte primordial da negociação de automóveis. Os veículos de comunicação mais eficazes como a televisão e a internet alavancam consideravelmente o alcance das promoções, feirões de vendas e produtos novos.

Ações/medidas: A empresa pode analisar pontualmente a eficácia das propagandas, avaliando as opções com melhor retorno, e direcionar o investimento em publicidade nas mesmas.

4.5.2 O Cenário de Tendência

Para Marcial e Grumbach (2008), o cenário de tendência é aquele que provavelmente ocorrerá se os acontecimentos se mantiverem no presente. Esse cenário leva em consideração a possibilidade de ocorrerem rupturas, ou seja, fatos que possam surgir dentro do objeto de estudo e, em consequência, interferir nos eventos futuros. Foram encontrados os seguintes eventos nos quais podem ocorrer rupturas ao longo do tempo:

O evento 8 “Aumento da inadimplência” é considerado como uma ruptura, uma vez que, dentro dos próximos 5 anos de prospecção, pode vir a ter um decréscimo na ocorrência em questão de acontecerem menos vendas por meio de cheques e boletos (principais causadores de inadimplência).

O evento 2 “Redução no número de vagas no setor de vendas de veículos novos”, também é considerado como uma ruptura, porque atualmente, mesmo em meio à crise econômica do país, a empresa conseguiu manter e administrar o número de colaboradores. Um fator que deve ser relevado também é que essa posição é remunerada de forma comissionada, assim, conforme maior o salário do funcionário, maior o lucro obtido pela empresa.

4.5.3 O Cenário Ideal

Para Marcial e Grumbach (2008), cenário ideal é aquele em que apenas os eventos favoráveis ocorrem e os desfavoráveis não se fazem presentes. Para o presente estudo, nenhum cenário ideal foi identificado para os próximos cinco anos. Esse fato deve-se ao ambiente de incertezas ocasionado pela crise político/econômica vivenciada no país (Safatle, Borges, & Oliveira, 2016).

5 Considerações finais

O estudo buscou construir cenários que apontem eventos que, positiva e/ou negativamente, causem impactos para uma empresa do setor automotivo nos próximos cinco anos, buscando estratégias que minimizassem as instabilidades socioeconômicas.

Os cenários apontados como negativos e iminentes de ocorrerem, como é o caso do aumento de juros para a compra de veículos, o aumento da inadimplência e a diminuição do faturamento do setor de pós-vendas, sinalizam que a empresa terá que ter um cuidado maior visando minimizar as adversidades futuras. Entretanto, os cenários positivos analisados com a maior tendência de ocorrer, em que se destacam o aumento de lançamento de produtos novos e de treinamentos e cursos de especialização, devem ser aproveitados pela organização como grandes oportunidades de negócio, salientando que o lançamento de veículos é uma ferramenta muito utilizada para valorização e renovação da marca da empresa. Ambos cenários podem contribuir na tomada de decisões no presente.

Nesse sentido, essa proposta mostrou-se útil porque reduziu o número de incertezas futuras construídas pela redução de eventos com maior probabilidade de ocorrência. Essa característica é importante, pois focaliza o gestor naqueles eventos que podem de fato interferir na evolução da empresa para os próximos cinco anos. A maior consistência desse foco foi possível pela participação ativa dos gestores/peritos da empresa.

Ressalta-se que o estudo teve algumas limitações. Quanto ao Método Grumbach, verifica-se que ele possui menor possibilidade de contribuição quando aplicado em situações em que há maior existência de eventos macroeconômicos de impacto negativo, visto que limita a ação dos gestores na tomada de decisão, dificultando o redirecionamento do objeto de estudo. Nesses casos, quando existir maior número de eventos, a ação dos tomadores de decisão estará limitada a decisões que pouco podem alterar o futuro do objeto. Ademais, o estudo não comporta generalizações, pois seu escopo está delimitado à empresa estudada, no entanto, permite prospectar tendências e ações para essa empresa do ramo automotivo além de poder servir como parâmetro para outros estudos na mesma linha de segmentos.

Por fim, este trabalho mostrou a necessidade de estudos futuros que estabeleçam maior consistência nas opiniões dos gestores/peritos. O avanço dessa proposta pode ser efetuado com a realização de estudos periódicos nas empresas que venham a contribuir efetivamente para a cultura do planejamento, servindo como um instrumento de aprendizagem e reciclagem entre os gestores.

Referências

- Albrecht, K. (1994). *Programando o futuro: o trem da linha norte*. Makron Books.
- Beuren, I. (2000). *Gerenciamento da informação: um recurso no processo estratégico empresarial*. Editora Atlas.
- Blois, H. D., Muraro, M., de Oliveira, G., & da Silva, K. N. (2008). A utilização de cenários prospectivos como ferramenta para o planejamento urbano em bairros de baixa renda. *Anais do IV Encontro de Economia Gaúcha*, Porto Alegre - RS.
- Blois, H. D., Padilha, A. C. M., de Medeiros, J. F., Cruz, C. M. L., & Spanholi, J. C. (2015). A aplicação da ferramenta de cenários prospectivos em um bairro de baixa renda localizado em Passo Fundo, Rio Grande do Sul. *Revista de Administração da UFSM*, 8(4), 580-597.
- Brasil. Ministério Da Indústria, Comércio Exterior E Serviços [MDIC]. (2016). *Setor Automotivo*. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/competitividade-industrial/principais-acoes-de-desenvolvimento-industrial/brasil-productivo>> Acesso em: 20 ago. 2017.
- Círico, J. C. N. (2007). *Prospectando mercados: Cenários futuros para as exportações da Empresa JR-Adamver (Mormaii Eyewear)*. Trabalho de conclusão de curso de graduação, Faculdade de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil.
- Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2011). *Marketing strategy, text and cases*. 5. ed. Mason: South-Western Cengage Learning.
- Gil, A. C. (1989). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. 2. ed. São Paulo: Atlas.
- Grisi, C. D. H., & Britto, R. P. D. (2003). Técnica de Cenários e o Método Delphi: uma aplicação para o ambiente brasileiro. *Seminários em Administração FEA-USP São Paulo*, São Paulo, Brasil.
- Grumbach, R. J. S. (2005). *Método Grumbach de Planejamento Estratégico e Cenários Prospectivos*. Guia. Rio de Janeiro.
- Grumbach, R. J. S. (1997). *Prospectiva: a chave para o planejamento estratégico*. Rio de Janeiro: Catatu.
- Hudson, R. (2010). Marketing situation analysis and strategic planning for NHS clinical services. *Journal of Management & Marketing in Healthcare*, 3(3), 224-238.
- KOTLER, Philip. (1995). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Marcial, E. C., & Grumbach, R. J. S. (2002). *Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor*. Rio de Janeiro: FGV.
- Marcial, E. C., & Grumbach, R. J. S. (2005). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV.
- Marcial, E. C., & Grumbach, R. J. S. (2008). *Cenários prospectivos: como construir um futuro melhor*. 5.ed. Rio de Janeiro: FGV.

- McDonald, M. (2006). Strategic marketing planning: theory and practice. *The Marketing Review*, 6(4), p. 375-418.
- Mcgee, J., & Prusak, L (1994). *Gerenciamento estratégico da informação: aumento a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mendonça, M. B. de (2011). *Técnicas de Prospecção e Análise de Cenários Futuros nos Governos e Administração Pública do Brasil: Revisão da Produção Científica Brasileira de 2001 a 2010*. Trabalho apresentado ao 3ES – V Encontro de Estudos em Estratégia – ANPAD, Porto Alegre.
- Moritz, G. O., Nunes, R., & Pereira, M. F. (2008, abr./jun.). Os métodos de prospecção de cenários e sua aplicação nas organizações: um estudo de caso no período 1998-2008. *FACES*, Belo Horizonte, 7(2), p. 68-83.
- Pardo, N., & Moya, J. A. (2013, jun.). Prospective scenarios on energy efficiency and CO2 emissions in the European Iron & Steel industry. *Energy*, v. 54, p. 113-128.
- Porter, M. E. (1986). *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1989). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 26.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Porter, M. E. (1992). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 7.ed. Rio de Janeiro: Campus.
- Ratcliffe, J., & Krawczyk, E. (2011, sept.). Imagineering city futures: the use of prospective through scenarios in urban planning. *Futures*, 43(7), p. 642-653.
- Safatle, C., Borges, J., & Oliveira, R. (2016). *Anatomia de um Desastre: os bastidores da crise econômica que mergulhou o país na pior recessão de sua história*. São Paulo: Portfolio-Penguin.
- Schwartz, P. (2000). *A arte da visão de longo prazo: caminhos para um insight estratégico para você e a sua empresa*. São Paulo: Best Seller.
- Software Puma 4.0. Disponível em: <<http://www.brainstormingweb.com.br/puma.brain>>. Acesso em: 2 abr. 2017.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1994). *Administração*. Rio de Janeiro: LTC.
- Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em administração*. 2.ed. São Paulo: Atlas.
- Viguié, V., Hallegatte, S., & Rozenberg, J. (2014, sept.). Downscaling long term socio-economic scenarios at city scale: a case study on Paris. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 87, p. 305-324.
- Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan*. 3. ed. London/UK: Kogan Page Limited.
- Wright, J. T. C., & Spers, R. G. (2017). O país no futuro: aspectos metodológicos e cenários. *Estudos Avançados*, São Paulo, 20(56), p. 13-28.