



CENÁRIOS PROSPECTIVOS COMO FERRAMENTA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA ANÁLISE PARA O MUNICÍPIO DE FRANCA, SÃO PAULO.

PROSPECTIVE SCENARIOS AS A TOOL FOR STRATEGIC PLANNING. AN ANALYSIS FOR THE MUNICIPALITY OF FRANCA, SÃO PAULO.

Área temática: Planejamento e gestão estratégica

*OLIVEIRA, Abelardo de Paula
TURAZZA, Débora Nogueira
BETTARELLO, Eduardo Jorge
BETTARELLO, Flávio Jorge
MACHADO NETO, Alfredo José
Centro Universitário Municipal de Franca Uni-FACEF*

Resumo

Diante da incerteza que é uma característica marcante do atual ambiente de negócios, a prospecção de cenários futuros se constitui em uma importante ferramenta, para auxiliar no processo de planejamento estratégico das organizações. Ao permitir que a organização navegue em um ambiente virtual, levantando as diversas probabilidades de eventos futuros, ela possibilita maior confiabilidade e segurança nas tomadas de decisões. Assim, o presente artigo tem como objetivo analisar a aplicabilidade dessa ferramenta de cenários prospectivos, trazendo como base uma prospecção de cenários futuros para o município de Franca, situado no interior do estado de São Paulo, para o quinquênio 2023 a 2028. Através de uma metodologia qualitativa, bibliográfica e exploratória, serão apresentadas as principais fases da construção dos cenários propostos para o município. Foi utilizado o Método Delphi, para o levantamento dos possíveis eventos futuros, a metodologia proposta por Blanning e Reinig, para a construção dos cenários (Otimista, Pessimista e Realista) e a Matriz de Impactos Cruzados, para o levantamento das forças motrizes do sistema. Será apresentado um conhecimento básico destas ferramentas de prospecção de cenários, demonstrando a sua importância nas organizações, através do estudo de caso do município escolhido para análise.

Palavras-chave: Cenários prospectivos, Organizações, Método Delphi, Matriz de impactos cruzados.



Abstract

Faced with the uncertainty that is a hallmark of the current business environment, the prospection of future scenarios constitutes an important tool to assist in the strategic planning process of organizations. By allowing the organization to navigate in a virtual environment, raising the various probabilities of future events, it enables greater reliability and security in decision-making. Thus, this article aims to analyze the applicability of this prospective scenario tool, based on a prospection of future scenarios for the municipality of Franca, located in the interior of the state of São Paulo, for the five-year period 2023 to 2028. qualitative, bibliographical and exploratory methodology, the main phases of the construction of the scenarios proposed for the municipality will be presented. The Delphi Method was used to survey possible future events, the methodology proposed by Blanning and Reinig, for the construction of scenarios (Optimistic, Pessimistic and Realistic) and the Matrix of Crossed Impacts, to survey the driving forces of the system. A basic knowledge of these scenario prospecting tools will be presented, demonstrating their importance in organizations, through the case study of the municipality chosen for analysis.

Keywords: Prospective scenarios, Organizations, Delphi method, Cross-impact matrix.

1. Introdução

Os estudos de cenários prospectivos têm se apresentado como uma importante ferramenta que é utilizada como um complemento na execução de um planejamento estratégico. Considerando sua possibilidade de identificar ameaças e oportunidades, os cenários prospectivos poderão trazer uma maior segurança no processo de gestão das organizações.

As ferramentas de construção de cenários têm como objetivo exibir uma visão prospectiva e as características principais dos estudos prospectivos, almejando destacar não apenas as tendências e as ocorrências dominantes, mas também aquelas com possibilidade de modificação do ambiente. É uma das ferramentas mais assertivas para a definição de estratégias em ambientes turbulentos e incertos e que, diante de uma prospecção, possibilita que sejam tomadas decisões fundamentadas em futuros hipotéticos (MARCIAL, 2005).



O presente artigo tem como objetivo elaborar e interpretar cenários prospectivos para o município de Franca, situado no interior do Estado de São Paulo, para o quinquênio 2023 a 2028.

Pesquisas bibliográficas e exploratórias envolvendo entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado para buscar embasamento teórico.

Os participantes da pesquisa fizeram o preenchimento de questionários utilizando a metodologia Delphi com eventos que possam interferir no desenvolvimento de Franca

Foram analisadas, através de uma lista, as opiniões de diferentes pessoas, sobre possíveis eventos futuros, que poderão impactar no local estudado em um cenário prospectivo de 2023 a 2028. Com isso, se torna possível elaborar uma lista com 20 (vinte) principais eventos e então qualificá-los quanto a probabilidade de sua ocorrência.

Os questionários preenchidos possibilitaram elencar os principais eventos que possam impactar o município estudado e foi realizado pelos 5 coautores deste artigo, sendo estes, alunos e professor do curso de Mestrado em Desenvolvimento Regional da Uni-FACEF.

Blanning e Reinig fizeram a proposta para idealizar a prospecção de três cenários futuros, que são estes Otimista, Pessimista e Realista.

Uma vez realizada a proposta de idealização e prospecção dos três cenários futuros foi possível a elaboração da Matriz de Impactos Cruzados e a criação de um gráfico para analisar a relação de dependência entre estes eventos com as suas forças motrizes (MARCIAL, 2005).

1.1 Planejamento

O planejamento requer uma habilidade e conhecimentos técnicos a fim de preparar as empresas para o enfrentamento de cenários que poderão ocasionar em diversos prejuízos financeiros e econômicos, como, por exemplo, com a pandemia decorrente do Corona Vírus as empresas tiveram que traçar estratégias econômicas diferenciadas para sobreviver no mercado. Tudo é simulado com projeções de realidades atuais para o futuro, este planejamento busca abrir a visão do mercado e principalmente a de tomadas de decisões, pois nunca haverá apenas um futuro certo, mas uma grande variabilidade social, econômica, e política que influenciarão diretamente nos resultados das organizações.



O resultado da prospecção poderá ser diferentes visões em eventos futuros, não apenas eventos globais, mas também, eventos específicos à organização, tais como aparecimento de novos concorrentes, novos produtos, novos clientes, fornecedores, entre outros.

A equipe de planejamento poderá se flexibilizar e preparar para todos os possíveis cenários futuros que enfrentarão, garantindo agilidade, força e tomadas de decisões coerentes. Com a visão ampliada, mesmo que alguns eventos não previstos ocorram ou até mesmo pautados anteriormente, uma equipe acostumada a lidar com prospecção de cenários terá maleabilidade e aceitação para o enfrentamento (WADE, 2013).

Neste modelo é possível nos depararmos com alguns departamentos corporativos que desacreditam das prospecções de cenários, provisionando o futuro como simplesmente uma extrapolação do presente, ou seja, que todos os eventos se manterão como em uma cadeia de evolução.

Podem-se destacar duas formas de extrapolação, a primeira, uma extrapolação numérica, matemática, ou seja, constrói-se o planejamento do futuro apenas alterando números dos últimos anos, criando cenários com eventos semelhantes ao presente. A segunda é uma extrapolação mental, que da mesma forma da primeira, coloca o futuro completamente moldado pelo presente, deixando toda a situação extremamente confortável pelas inexistências de surpresas (WADE, 2013).

Ainda segundo Wade (2013), é sim necessário compreender o presente, para se planejar o futuro, mas é necessário ir além, é necessário buscar enxergar o imprevisto, o imaginável ou até mesmo aquele evento que todos da empresa sabem que pode ocorrer, porém nunca é pautado, como a entrada forte de um novo concorrente. Fazendo isto, toda a equipe estará mais preparada para enfrentar o futuro.

Para o início de um trabalho eficaz de prospecção de cenários, precisamos nos ater as tendências existentes, limpando todo o conhecimento intrínseco e abrir a mente para novas ideias, a fim de conseguir uma visão do futurista e das tendências existentes sem nenhum preconceito ou influência.

É preciso focar em todas as mudanças, para não ter a incapacidade de não detectar as mudanças mais simples que passam na nossa frente, pois as mudanças podem ser muito



complexas e duradoras que não conseguimos notar, ou até mesmo normais demais e pequenas que passem despercebidas (LINDKVIST, 2010).

As tendências podem ser separadas em três tipos, as micro tendências que possuem duração curtas, de até cinco anos, as macrotendências que pode durar de uma a duas décadas e as megatendências que costumam durar mais de duas décadas. Cada uma será de analisada e valorada de acordo com o horizonte do cenário aplicado (LINDKVIST, 2010).

Segundo Lindkvist (2010), é imprescindível atentar-se as tendências, ou melhor, as mudanças invisíveis descritas a seguir:

- Invisibilidade por gradualismo - Mudanças lentas e de longa duração que uma vida é pouco tempo para visualizá-la;
- Invisibilidade por mudanças minúsculas - Mudanças que podem passar despercebidas;
- Invisibilidade pela rapidez - Mudança por informações expressas que não tem tempo para adaptar;
- Invisibilidade por pensarmos linearmente - Mudanças tão diferentes do presente que vivemos, que se torna difícil assimilar;
- Invisibilidade por nos apegarmos ao presente - Foco na continuidade;
- Invisibilidade por miopia - Falta de visão ampla, mente fechada;
- Invisibilidade por pessimismo - Não se deve focar apenas nas mudanças negativas;

E partindo desse pressuposto, pode-se questionar quais as tendências seriam mais importantes e de acordo com Woody Wade, a resposta para este questionamento é que depende, pois:

“Quase tudo pode ser relevante, especialmente porque o objetivo do exercício como um todo é pensar criativamente. Nesse caso, pode ser instrutivo explorar relações de causa e efeito menos óbvias. O futuro será afetado por muitas forças cujo impacto é apenas indireto. Nessa fase do processo, você deve estar imaginando quais poderiam ser elas.” (WADE, 2013, p.32).

Segundo Wade, (2013) para um bom gestor de planejamento de cenários, conseguir trazer a liderança para sua essência que é constantemente trabalhar com o futuro, direcionando a equipe com a visão necessária para a realidade, auxiliando e inspirando para o enfrentamento do imprevisto e o autor conceitua de forma clara o planejamento de cenários:

O planejamento de cenários é, portanto, uma ferramenta fundamental para qualquer pessoa que não esteja apenas gerindo, mas também liderando. Ele facilita a capacidade de



criar uma visão realista do futuro, bem como a de criar as estratégias que garantirão o sucesso quando você chegar lá.” (WADE, 2013, p.14)

“Cada um de nós deve escolher, a cada momento, o modo como vamos lidar com o futuro. Às vezes decidimos aceitar o que está acontecendo ao nosso redor e tentamos nos adaptar. Outras vezes, decidimos desafiar a situação e tentamos mudá-la.” (KAHANE, 2013. Pg 21).

Para Woody Wade:

“...a função do planejamento é explorar os futuros possíveis e, então, com confiança, tomar as medidas necessárias para melhorar a flexibilidade e a capacidade de resposta da sua organização às diferentes oportunidades e ameaças que esses futuros possam trazer. Exploração mais preparação: esse é o verdadeiro sentido do planejamento.” (WADE, 2013, p.21).

Portanto, é fundamental atentar-se que mesmo a previsão ou prospecção melhor executada, ela nunca absorverá e retratará todos os impactos futuros, porém as empresas que consideram um evento futuro, com toda certeza ela estará mais preparada para enfrentá-lo.

1.2 Prospecção de cenários futuros

Por que olhar para o Futuro?

Imagine um ambiente corporativo onde as empresas não idealizem metas de vendas, faturamento, não provisionem seus passivos, deixem de analisar os compliances, não provisionem seus compromissos financeiros e econômicos, talvez a longo prazo possa gerar um resultado catastrófico. Schwartz (2000, p.18) afirma que:

“Os cenários aparecem pela primeira vez logo após a Segunda Guerra Mundial, como um método de planejamento militar. A Força Aérea dos EUA tentou imaginar o que o seu oponente tentaria fazer, e prepara estratégias alternativas. Nos anos 60, Herman Kahn, que fizera parte do grupo da Força Aérea, aprimorou os cenários como ferramenta para o uso comercial.”

Estimar uma visão futura é antever fatos que alertam os gestores para uma oportunidade ou um período de turbulência. Antever cenários de crises podem ter relações globais que aconteçam em outros países e venham ter reflexos diretos em uma determinada atividade econômica. Em 1972, Edward Lorenz, pai da teoria do caos, proferiu palestras em que apresentou a questão: “Será que o bater das asas de uma borboleta no Brasil provoca um tornado no Texas?” A expressão efeito borboleta se refere à ideia de que as asas de uma



borboleta provocam minúsculas mudanças na atmosfera, que talvez acabem por alterar a trajetória de um sistema tempestuoso, como um tornado, ou retardar, acelerar ou até evitar sua ocorrência em determinada localidade (KOTLER e CASLIONE, 2008 p. 14 e 15)

Portanto a prospecção de cenários futuros, trabalha na linha de previsão, com um olhar crítico e retrospectivo, a fim de evitar erros que aconteceram no passado e projetar com mais eficiência e com características inovadoras o futuro das empresas.

A pandemia do novo coronavírus trouxe ao mundo um sinônimo de instabilidade econômica, social e política. Algumas atividades econômicas como turismo, bares, restaurantes precisaram acelerar suas transformações como alternativas de sobrevivência em meio a um cenário incerto.

Segundo Porter (1992), algumas empresas começaram a utilizar cenários como instrumentos para compreender, de modo mais completo, as implicações estratégicas das incertezas. Com a construção de cenários múltiplos, uma empresa pode explorar, sistematicamente, as possíveis consequências dessas incertezas para suas opções estratégicas.

A prospecção do futuro prepara as empresas com recursos financeiros e econômicos para enfrentar um período instável, identificando os pontos fortes e fracos, analisando não somente o ambiente interno, mas também fatores externos como crises governamentais, instabilidades econômicas, mudanças de políticas públicas entre outros.

Mudanças acontecem o tempo inteiro, novas tecnologias surgem no mercado e a atualização é imprescindível para se manter estável. Diversas empresas não tiveram uma sucessão de suas atividades econômicas por não se atentarem para cenários futuros, como por exemplo as vídeo locadoras que foram substituídas pelos streamings's, assim como os vinis e CD's que viraram peças de colecionadores.

Segundo (KOTLER e CASLIONE, 2008) com todas estas mudanças surgindo a todo momento, surge uma nova normalidade, que é conviver com turbulências constantes, para isso as empresas precisam implantar um sistema de gestão de risco para conter cenários imprevisíveis, ofensivos e defensivos e se adequar as mudanças que ocorrem a cada momento.

“Num mundo onde ocorrem crises a intervalos regulares, as quais mudam profundamente as premissas básicas sobre o funcionamento das coisas, a estratégia mais eficiente é a flexibilidade consistente, ou seja, manter um equilíbrio entre reações de curto



prazo e visões de longo prazo, e providenciar a preparação necessária de modo a mudar rapidamente de direção se houver necessidade.” (SCHWARTZ, 2003 - p.23).

Com todo este cenário de projeção futura as empresas não podem se esquecer do momento presente e manter aumentos constantes da capacidade financeira do balanço patrimonial assim como uma flexibilidade operacional reduzindo despesas gerais e específicas evitando possíveis recessões. O investimento em pessoas é fundamental para que haja a produtividade de recursos humanos a longo prazo, prevendo possíveis mudanças e aumentando assim a lucratividade racional.

A reputação da empresa é fundamental para que haja continuidade dos negócios, o bom relacionamento, as boas práticas de recursos humanos com os stakeholders e funcionários são necessários para uma prospecção de cenários otimistas. A responsabilidade social e sustentável já se torna efetiva em empresas que se preocupam com pessoas e com o meio ambiente e reduzindo muitos gastos com publicidade e desperdício.

2. Sobre Franca

Segundo o IBGE, Franca possui uma área territorial de 605.679 km² com uma população estimada em 318.640 pessoas, com um Índice de desenvolvimento humano municipal (IDHM) de 0,780, e um PIB per capita de R\$ 27.839,58.

Situada no nordeste do Estado de São Paulo e é considerada um polo calçadista de grande importância dentro do cenário nacional.

Sua posição é estratégica e está situada próxima à Ribeirão Preto e próximo à divisa de São Paulo e Minas Gerais isso faz com que o desenvolvimento local tenha uma distribuição efetiva na região de Franca.

Segundo a FECOMERCIO Franca é Considerada a capital do calçado gerando mais de 32 mil empregos. Segundo o Sindicato da Indústria de Franca (SindiFranca), a cadeia produtiva na cidade e na região fabricam 25,9 milhões de pares anuais e emprega 32.171 empregos diretos e indiretos. A logística da cidade é composta por um distrito industrial que abriga não somente fabricas de calçados e artefatos de couro, como também outras atividades econômicas importantes para o município.



Além de ser a capital do calçado, Franca é considerada a capital do basquete e possui a principal escola de basquete brasileiro e o Ginásio Poliesportivo Pedro Molina Fuentes, conhecido como Pedrocão que tem a capacidade para 6.000 espectadores. Segundo o Sesi Franca Basquete o clube possui 50 anos de existência com participações nacionais e internacionais. Possui em sua trajetória 30 títulos do campeonato paulista, 20 títulos do campeonato brasileiro, 8 títulos da copa super 8, 11 títulos do campeonato sul-americano, 5 títulos do panamericano e 2 títulos do mundial interclubes.

É também considerada a capital do café com tradição regional e grande produtividade aliada à modernas técnicas de manipulação¹. Segundo o GCN a produção de café especial movimentava R\$ 480.000.000,00 por ano na região de Franca, com 5 mil produtores na Alta Mogiana e cerca de 900 mil sacas por ano. A região da Alta Mogiana é composta por 14 municípios paulistas e 8 mineiros, são 100 mil hectares cultivados em 5 mil fazendas e parte desta produção alcança o mercado externo.

3. Procedimentos metodológicos

Para abordarmos a metodologia da coleta de dados na prospecção de dados para a análise dos setores econômicos do município de Franca, foi feito, em sala de aula, um debate interdisciplinar com empresários, docentes, consultores e juristas. A equipe está diretamente atuante nas questões relacionadas com o desenvolvimento regional e, as atividades econômicas estudadas para este artigo.

A metodologia utilizada é uma técnica qualitativa do Método *Delphi*, para fazer estimativas e estruturar o processo de comunicação em um grupo de especialistas. A preservação do anonimato das respostas dos participantes para que os mesmos se sintam a vontade de expor suas opiniões e idealizar um resultado específico. Sucessivas rodadas de questionários, o que garante equilíbrio e estabilidade nas respostas (LINSTONE; TUROFF, 2011).

Para a prospecção de cenários futuros, foi utilizado o modelo proposto por Blanning e Reinig (1998), o qual Almeida, Onusic e Machado Neto (2005, p. 5) sinalizam como sendo:

¹ Prefeitura Municipal de Franca. Acesso em 13/01/2023 às 19:32. Disponível em: <
<https://www.franca.sp.gov.br/turismo/administracao-municipal/administracao-direta/desenvolvimento-adm/conheca>>



[...]um método estruturado de avaliação das variáveis nos cenários esboçados e discutem sua implementação através de um caso. Os autores sugerem que se faça uma lista de eventos indicando-se a probabilidade de ocorrência destes eventos, obtida a partir da votação por um grupo de participantes do processo. Em seguida é construída uma matriz de eventos, onde no eixo horizontal tem-se a probabilidade do evento (P) e no eixo vertical o quanto o evento é favorável ou desfavorável (F) para a organização ou empresa que está desenvolvendo a análise.

Como resultado, o método permite a elaboração de três cenários distintos, que são classificados como: Otimista, Pessimista e Realista.

A força de um planejamento de cenário é muito efetiva quando se sabe executar de forma correta, utilizando uma equipe multidisciplinar. Esta ferramenta é fundamental para motivar uma equipe, agregar conhecimentos, mas principalmente para tomadas de decisão (JUNIOR, 2010).

Nunca se sabe quando uma empresa pode vir a se deparar com um cenário de caos e caso isso ocorra, pode haver benefícios em alguns momentos principalmente, quando provocados por movimentações políticas e econômicas (KOTLER, 2008).

Nesta pesquisa utilizamos a metodologia de um grupo que buscou o alinhamento de diferentes opiniões como subsídio teórico e prático para a análise dos eventos alinhando as diferentes opiniões da equipe e minimizando conflitos de opiniões. Segundo Marcial (2005), em uma análise em grupo, opiniões ou até mesmo ideologias ligadas a inúmeros aspectos podem e causar divergências e conseqüentemente conflitos, porém é o que exatamente este método busca eliminar através de três premissas:

- Anonimato – Busca eliminar influências do grupo que possam superar a visão individual;
- Disposição estatística dos dados;
- Retroalimentação do raciocínio elaborado;

Desta forma, a equipe é dividida em dois grupos, um de peritos que realizarão a análise e facilitará a elaboração através do raciocínio lógico e o segundo grupo de analistas que analisa e interpreta o resultado (MARCIAL, 2005).

Dentre estas pesquisas foram abordadas questões geográficas, econômicas e pesquisas científicas direcionadas. A seleção de referências bibliográficas foi efetuada de acordo com a qualidade das fontes, análise das publicações alinhadas com o contexto de



pesquisa, reexame do material escolhido e identificação dos artigos com maiores relevância acadêmica.

4. Resultados dos cenários prospectados

Na Tabela 01, abaixo, são listados os 20 (vinte) eventos, selecionados pelos especialistas consultados, que podem impactar o município de Franca, no período de tempo considerado (2023/2026).

Tabela 01 - Matriz de probabilidade e favorabilidade

nº	Eventos	Prob.	Favora	Descrição dos Eventos
1	Crescimento das vendas do <i>e-commerce</i>	8,8	6,6	Segundo o comite COMECOM Franca se tornou a cidade n°1 do Brasil
2	Desenvolvimento logístico dos Correios	8,8	9,0	Como consequencia do crescimento de vendas do e-commerce, ocorrerá o desenvolvimento do sistema de logistica
3	Escassez da mão-de-obra qualificada	7,6	6,0	Existe oferta de emprego, porém não preenchidas por falta de qualificação
4	Crescimento das exportações	6,6	8,0	Desvalorização da moeda e demanda represada mundial pós pandemia
5	Aumento da construção civil	8,0	8,4	Crescimento orgânico
6	Crescimento urbano	8,2	6,4	Expansão da construção civil
7	Aumento das políticas públicas (com reeleição do prefeito atual)	8,0	8,8	Com a probabilidade da reeleição do atual prefeito e com o atual mandato, as políticas publicas tendem aumentar
8	Crescimento do Setor de Serviços	8,0	7,8	Com o crescimento do TI e e-commerce, a tendência é o crescimento do setor
9	Aumento de problemas com a segurança publica	8,2	2,2	Desemprego pela pandemia, crescimento urbano e falta da educação
10	Crescimento do Agronegócio	7,3	8,0	Condições favoráveis para industria cafeeira e de cana e açúcar
11	Perspectiva de crescimento do Orçamento Municipal	8,0	9,2	Com a probabilidade da reeleição do atual prefeito e com o atual mandato, as receitas tendem aumentar
12	Diminuição do poder de compra da população	7,2	3,4	Crescimento da inflação e desvalorização do salário
13	Declínio da indústria calçadista	6,6	4,4	Intervenção da China, Sucessão societária e crescimento do mesmo setor em outros municípios
14	Maior diversificação do Setor Industrial	7,6	8,4	Diversificação dos setores industriais
15	Crescimento sustentável do sistema hidrico	8,6	9,4	Reflorestamento da mata ciliar no rio canoas e captação de agua do rio sapucaí
16	Melhoria de recursos para o sistema de saúde	7,4	9,6	Crescimento dos dois cursos de medicina e construção do hospital estadual
17	Crescimento do uso de energia renovável	8,0	9,4	Modernização das casas com energia solar.
18	Aumento das cooperativas de crédito	6,8	7,0	Possibilidade de créditos e taxas mais baratas
19	Estagnação dos preços no Setor Imobiliário	7,0	7,8	Com o crescimento urbano a tendência é queda de preços
20	Crescimento da educação à distância	9,4	3,6	Baixo custo e impacto da pandemia para o crescimento do EAD

Fonte: Autoria própria

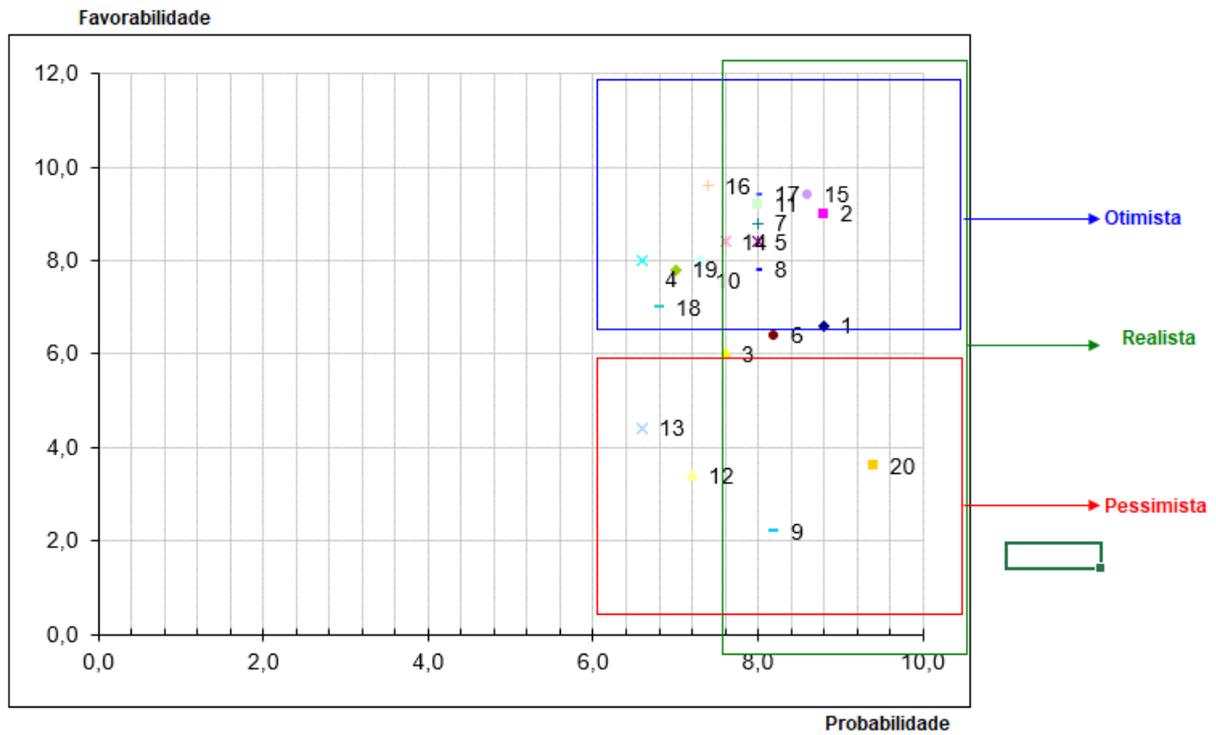
Nesta tabela foram apresentados os vinte eventos selecionados pela equipe, descritos com base em reuniões e pesquisas, analisando a probabilidade de acontecimentos, juntamente com a favorabilidade, ou seja, quais os benefícios ou prejuízos estes eventos poderão trazer para a empresa.

Após esta análise criamos um gráfico de cenários elencando três quadrantes com a classificação otimista, realista e pessimista. Alguns destes cenários ficam no meio de dois quadrantes tendo as duas características conforme ilustrado no quadro abaixo:

O Gráfico 01 abaixo, e a tabela 2 a seguir, elaborados a partir dos eventos constantes da Tabela 01, apresenta a divisão dos três cenários (Otimista, Pessimista e Realista) criados a partir dos graus de probabilidade de ocorrência e de favorabilidade de cada evento.



Gráfico 01 – Cenários Otimista, Pessimista e Realista.



Fonte: Autoria Própria

Tabela 2 – Cenários Otimista, Realista e Pessimista

Cenário Otimista		Cenário Realista	
1.	Aumento e desenvolvimento econômico do e-commerce	1.	Aumento e desenvolvimento econômico do e-commerce
2.	Desenvolvimento logístico dos Correios	2.	Desenvolvimento logístico dos Correios
4.	Crescimento das exportações	3.	Redução da mão-de-obra qualificada
5.	Aumento da construção civil	6.	Crescimento urbano
7.	Aumento das políticas públicas (com reeleição do prefeito atual)	5.	Aumento da construção civil
8.	Crescimento do Setor de Serviços	7.	Aumento das políticas públicas (com reeleição do prefeito atual)
10.	Crescimento do Agronegócios	8.	Crescimento do Setor de Serviços
11.	Perspectiva de crescimento do Orçamento Municipal	10.	Crescimento do Agronegócios
14.	Maior diversificação do Setor Industrial	11.	Perspectiva de crescimento do Orçamento Municipal
15.	Crescimento sustentável do sistema hídrico	14.	Maior diversificação do Setor Industrial
16.	Melhoria de recursos para o sistema de saúde	15.	Crescimento sustentável do sistema hídrico
17.	Crescimento do uso de energia renovável	16.	Melhoria de recursos para o sistema de saúde
18.	Aumento das cooperativas de crédito	17.	Crescimento do uso de energia renovável
19.	Estagnação dos preços no Setor Imobiliário	20.	Crescimento da educação à distância
Cenário Pessimista		9.	Aumento de problemas com a segurança pública
3.	Redução da mão-de-obra qualificada		
12.	Diminuição do poder de compra da população		
13.	Declínio da indústria calçadista		
20.	Crescimento da educação à distância		
9.	Aumento de problemas com a segurança pública		



Fonte: Autoria Própria

Através do gráfico de cenários analisamos os cenários otimista, pessimista e o realista. Segundo Wade (2013), destacando a área de e-commerce, crescimento da saúde e o aumento da construção civil que foram os maiores cenários realistas e otimistas para a nossa análise.

Em toda construção de cenários, uma estratégia importante é nomeá-los com características locais que facilitem a identificação dos mesmos para todos atores do processo, para este estudo, os nomes dos cenários foram elaborados com base no basquete do município de Franca, que sempre foi considerada uma cidade que respira o Basquete. O cenário otimista levantado foi denominado de “Chua”, pelo fato de ser um escoamento tranquilo e uniforme, pois caso ocorra, não existe a necessidade de preocupação. O Cenário pessimista será denominado como “Airball”, por ser o maior erro dentro de um arremesso em quadra, ou seja, não apresenta padrão e tão pouco traz tranquilidade em sua análise. Já o cenário realista será denominado como “Bola no aro”, pois é o escoamento em que transita entre os dois tipos anteriores, trazendo turbulências e tranquilidades para sua análise (BRUNETTI, 2008).

Os parâmetros de limites entre pessimista, otimista e realista podem ser alterados de acordo com o resultado dos eventos selecionados, porém seguem uma lógica que eventos com boa probabilidade de ocorrência e com alta favorabilidade se enquadrarão no cenário otimista, já os eventos com a boa probabilidade de ocorrência, porém com baixa favorabilidade serão direcionados para o cenário pessimista. O cenário realista buscará apenas os eventos com alta probabilidade de ocorrência independentemente de sua favorabilidade.

Foi realizada então uma análise de impactos cruzados conforme o gráfico abaixo:

Tabela 03 - Matriz de impactos cruzados



Evento	Prob. %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Dep.
Crescimento das vendas do e-commerce	8,8		7,8	8,3	1	4	4	2	9	4	0	0	0	0	8	0	0	7	5	0	0	3,2
Desenvolvimento logístico dos Correios	8,8	10		4,6	0	0	0	6	7	7	0	0	2	0	7	0	0	6	3	0	0	2,8
Escassez da mão-de-obra qualificada	7,6	7	0		0	0	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0	0	0	0	9	1,2
Crescimento das exportações	6,6	2	0	0		0	0	0	0	0	9	0	0	0	5	0	0	0	5	0	0	1,1
Aumento da construção civil	8	4,6	0	8	6		9	6	8	4	0	2	0	0	6	0	0	0	8	0	0	3,2
Crescimento urbano	8,2	0	0	0	6	10		8	8	8	0	2	0	0	6	0	0	0	7	5	0	3,2
Aumento das políticas públicas (com reeleição do prefeito atual)	8	1,5	0	0	0	9	8		4	9	0	8	0	0	3	0	4	0	0	0	0	2,4
Crescimento do Setor de Serviços	8	8	9,6	8,7	8,5	10	8	8		6	7	0	0	0	7	4	9	8	8	5	4	6,3
Aumento de problemas com a segurança pública	8,2	0,8	1,9	8,8	1	4	8	2	0		0	0	9	9	0	0	0	0	1	0	0	2,4
Crescimento do Agronegócio	7,3	0	0	8,4	9,5	0	6	5	3	3		0	7	8	3	4	0	0	8	0	3	3,6
Perspectiva de crescimento do Orçamento Municipal	8	3	5,6	7,3	2	8	6	7	8	0	4		0	0	8	0	8	4	7	3	0	4,3
Diminuição do poder de compra da população	7,2	0	0	8	6,5	0	0	0	2	0	0		9	0	0	0	0	0	0	0	0	1,3
Declínio da indústria calçadista	6,6	0	0	9	0	0	0	0	5	1	1	0	0		5	0	2	2	0	0	0	1,3
Maior diversificação do Setor Industrial	7,6	7	6	9,6	4,5	8	3	6	5	2	5	0	0	8		0	0	7	6	0	0	4,1
Crescimento sustentável do sistema hídrico	8,6	0	0	7,2	0	4	4	7	0	0	0	0	0	0	0		0	0	7	0	0	1,5
Melhoria de recursos para o sistema de saúde	7,4	1	0	3,4	1	0	4	10	8	0	0	8	0	0	0	0		0	6	0	0	2,2
Crescimento do uso de energia renovável	8	0,3	0	9,4	0	8	8	2	7	0	7	0	0	0	6	0	0		8	0	0	2,9
Aumento das cooperativas de crédito	6,8	7,2	0	0	7,5	9	9	4	8	0	9	3	0	0	7	0	3	6		0	0	3,8
Estagnação dos preços no Setor Imobiliário	7	0	0	1,4	0	9	9	0	0	0	6	0	0	7	0	0	0	0	0		0	1,7
Crescimento da educação à distância	9,4	1	0	7	2,5	0	0	0	0	0	7	0	7	6	0	0	0	2	0	0		1,7
Motricidade (Média)		2,8	1,6	5,7	2,9	4,4	4,5	3,8	4,2	2,4	2,9	1,2	1,6	2,5	3,7	0,4	1,4	2,2	4,2	0,7	0,8	

Fonte: Autoria Própria

A Matriz de Impactos Cruzados apresenta a relação entre os eventos, mostrando qual é o grau de influência que cada evento apresenta em relação aos demais. Ela permite qualificar os eventos em motrizes e dependentes, da seguinte forma:

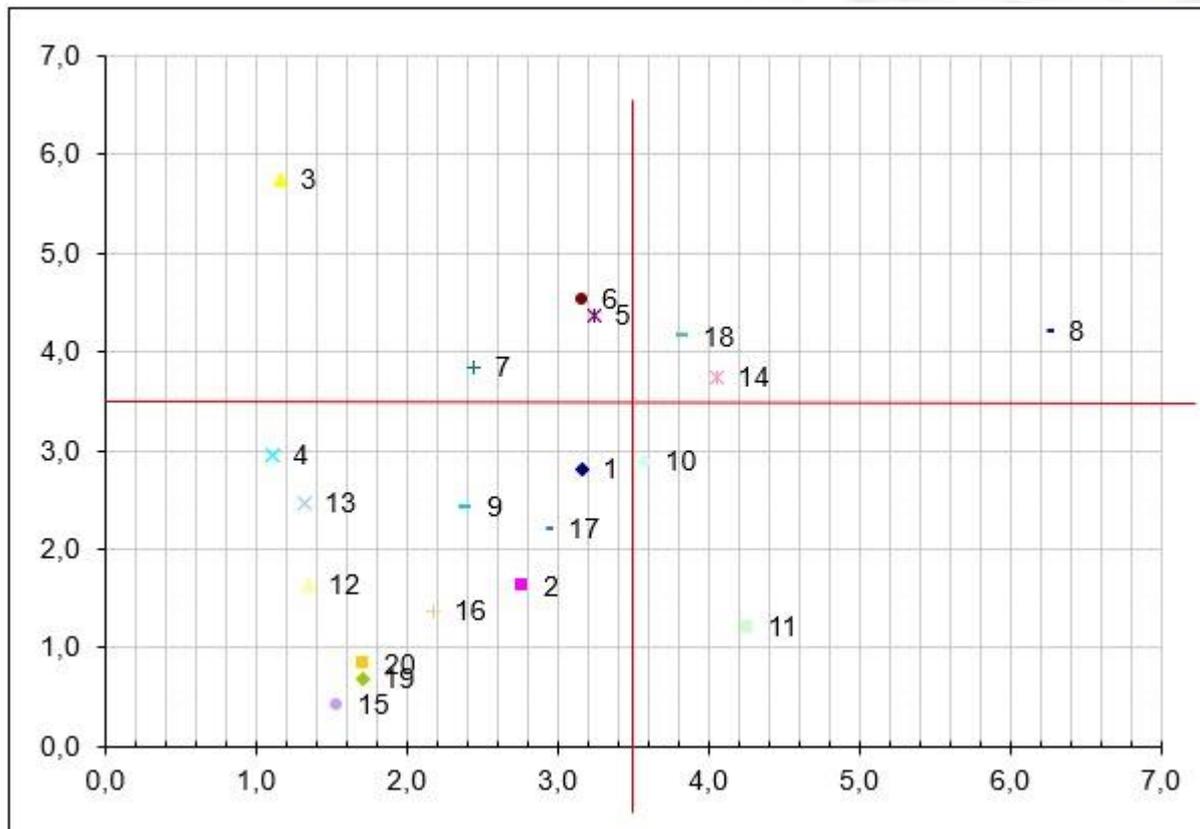
A escala a ser utilizada é de 0 a 10, sendo:

- a) o valor 0 (zero) indica que não haverá nenhum impacto;
- b) o valor 10 (dez) indica que o impacto será extremamente forte;
- c) os valores entre estes extremos indicam os graus de dependência.

Nesta tabela é possível analisar o impacto que um evento tem sobre o outro (MARCIAL, 2005).

Com a tabela acima mencionada podemos analisar os eventos motrizes e atentar nas consequências nos eventos dependentes conforme o Gráfico 02 a seguir.

Gráfico 02 – Motricidade x Dependência.



Fonte: Autoria Própria

Os eventos constantes do Quadrante 01, do Gráfico 02 (acima), são considerados as “forças motrizes” do sistema, por apresentarem elevada motricidade e baixa dependência em relação aos demais. Assim os eventos: 03 – Escassez de mão de obra qualificada; 05 – Aumento da construção civil; 06 – Crescimento urbano; e 07 – Aumento das políticas públicas (com a reeleição do atual Prefeito), deverão ser objeto de maior atenção, pois a sua ocorrência poderá impactar a ocorrência (ou não) dos demais eventos selecionados.

4.1 Análise dos eventos listados.

O gráfico de motricidade x dependência é uma das ferramentas bem estruturadas para identificar quais eventos efetivamente devemos nos prevenir, ou a um evento que ocorrerá devido sua dependência de outro evento.

Assim, com os cenários definidos e seus eventos interligados, é possível criar estratégias de planejamento para todos os cenários existentes.



Destas escolhas selecionamos as que tiveram maior impacto na economia local conforme subtítulos abaixo descritos:

4.1.1. Crescimento das vendas do e-commerce, desenvolvimento logístico dos correios e crescimento do setor de serviços

Segundo o Comitê de Líderes de E-commerce (ComEcomm) segue atento ao desenvolvimento do comércio eletrônico no Brasil – em especial, no estado de São Paulo. Em Franca, por exemplo, o e-commerce apresentou, no primeiro trimestre de 2022, um crescimento de 20,46% quando comparado com os resultados do mesmo período em 2021. Os pedidos também aumentaram: 30,66%.²

Dentro da análise de dados para a prospecção de cenários, o grupo analisou que se houvesse um crescimento das vendas online, automaticamente outros setores secundários se beneficiariam deste crescimento.

Após pesquisas, foi constatado que o crescimento do e-commerce teve uma relação direta com o crescimento da logística dos correios, onde a agência de distribuição logística situada no bairro Jardim Alvorada de Franca, alegou que nos últimos meses o volume de mercadorias cresceu de forma exponencial, tornando uma das agências que mais distribui mercadorias no Brasil.

4.1.2. Crescimento sustentável do sistema hídrico de abastecimento

O trabalho que está sendo executado de preservação com o reflorestamento da mata ciliar do rio canoas que hoje é o principal rio de contribuição para o abastecimento do município de Franca.³

² COMECOMM – Comitê de Líderes do E-commerce. E-commerce em Franca: faturamento do primeiro trimestre de 2022 cresceu 20,46% em relação ao mesmo período no ano anterior, 2022. Disponível em: <https://www.comecomm.com.br/e-commerce-em-franca-faturamento-primeiro-trimestre/>. Acesso em 15 out. 2022.

³ SABESP. Atividade educacionais e com a comunidade marcam o Dia da Água na região de Franca, 2016. Disponível em: <https://site.sabesp.com.br/site/imprensa/noticias-detalle.aspx?secaoId=65&id=6904>. Acesso em 16 out. de 2022



Com este trabalho de reflorestamento estancaremos pelo menos até 2030 as crises hídricas que houve no passado.

Existe também uma nova fonte para captação de água que já está sendo realizada no Sapucaí. Estes fatores contribuem diretamente para a extinção total de uma possível crise hídrica no município.

4.1.3. Crescimento do uso de energia sustentável

Em Franca houve um grande crescimento do número de empresas que instalam energia solar tanto em residências de pessoas físicas, quanto em empresas para pessoas jurídicas. Isso influencia também o crescimento de cidades inteligentes, quanto maior o uso de energia renovável, maior conceituado fica o município de Franca visto que até o momento há uma tendência de crescimento.⁴

De acordo com a nova GD (Geração distribuída) que está em vigor pela Resolução Normativa ANEEL nº482/2012, ela irá contribuir muito para a geração de energia residencial, visto que agora o consumidor conseguirá quitar 100% da energia incluindo a taxa mínima de energia, situação está que não era possível no passado.

Em contrapartida, a geração de uma miniusina para geração de energia solar, não é tão viável, visto que as empresas terão de arcar com a tarifa de transmissão. Concluímos então que o crescimento se deu pela aquisição de energia solar por pessoas físicas.

4.1.4. Crescimento das exportações e declínio da indústria calçadista

Segundo o Portal GCN, o município de Franca conseguiu exportar no ano de 2021, o correspondente a US\$ 140.996.157,00. No ano de 2020, o faturamento foi de US\$ 118.584.754,00, ou seja, houve um aumento considerável de 18,90%, sendo este um fator que poderá ser considerado uma recuperação para o setor calçadista.

Acredita-se que os indicadores de exportações aumentaram, devido à programas como o Exporta Franca que tem como objetivo aprimorar a capacidade de exportação e trazer à tona

⁴ Acesso em 13/01/2023 às 19:22 Disponível em: <<https://folhadefranca.com.br/local/engenheiro-cria-empresa-de-energia-solar-e-faz-sucesso-em-franca/>>



informações sobre a internacionalização de negócios, não somente na área calçadista, mas também nas áreas de vestuário, roupas, alimentos e cosméticos.

4.1.5. Diminuição do poder de compra da população e problemas com a segurança pública

Um levantamento do SERASA aponta que um pouco mais de um terço da população brasileira sofreram com a pandemia do novo coronavírus, e gerou um impacto financeiro negativo em relação ao poder de compras, onde 34% dos brasileiros tiveram seus salários reduzido.

De acordo com a Secretaria da Segurança pública houve um aumento de 37,8% nos casos de furto entre os anos de 2021 e 2022

Alguns dos fatores do círculo vicioso estão intrinsicamente ligados à segurança pública, que são a pobreza e a menor capacidade intelectual, fatores estes que durante a pandemia ganharam força diminuindo o poder de compra da população e aumentando a violência.

Estes fatores corroboram para um declínio econômico não só regional, mas global.

4.1.6. Aumento da população de Franca e expansão da construção civil reflexo de estagnação de preços do setor imobiliário

Segundo o IBGE Franca está entre as três maiores cidades da região de Ribeirão Preto saindo de 318.640 habitantes em 2010, a uma população estimada em 358.539 em 2021, um crescimento de 12,52%.

Concomitante a este crescimento tivemos a expansão do mercado imobiliário com uma crescente de 161% na venda de casas e apartamentos segundo um levantamento feito pelo Conselho Regional de Corretores de Imóveis do Estado de São Paulo no ano de 2021. Com o crescimento da demanda sofremos uma estagnação de preços dos imóveis usados.

4.1.7. Melhoria de recursos para o sistema de saúde e aumento das políticas públicas e crescimento do setor de serviços



Atualmente existem dois cursos de medicina no município, nas faculdades Uni-FACEF e UNIFRAN, que juntas, formam todos os anos, dezenas de médicos, aumentando o número desses profissionais na cidade.

Somado a este fator, tem também a previsão da construção do Hospital Estadual, com investimento previsto de até R\$ 230 milhões (FRANCA, 2022) o que acarretará uma melhoria do sistema de saúde municipal.

De acordo com o governador do Estado de São Paulo, este novo Hospital Estadual irá beneficiar mais de 723 mil pessoas de toda a região de Franca, sendo referência para atendimento de média e alta complexidade, com a disponibilização de 200 leitos, sendo 40 vagas de UTI para atendimentos adultos e pediátricos e mais seis salas cirúrgicas (FRANCA, 2022).

Com a implantação de dois cursos de medicina no município de Franca e a construção do novo hospital regional de Franca, estudamos um aumento dos serviços médicos e melhora no sistema de saúde do município que hoje vive uma precariedade.

Para que isto aconteça, precisamos que as políticas públicas sejam mantidas pelos próximos governos.

4.1.8. Escassez da mão-de-obra qualificada

Uma pesquisa realizada pelo ManpowerGroup, denominada Pesquisa de Escassez de Talentos 2022, apontou que a falta de mão de obra qualificada no Brasil atingiu a marca de 81% em 2022 – a média global é de 75% (MANPOWERGROUP, 2022).

Para chegar a estes dados, a consultoria ouviu 40 mil empregadores em 40 países e concluiu que 3 em cada 4 empresários relatam dificuldades para encontrar talentos.

De acordo com essa pesquisa, aplicando-a ao cenário do município de Franca, a prospecção é de que haverá a falta de profissionais qualificados, o que fará com que as empresas, embora tenham ofertas de emprego, não consigam preencher estas vagas de trabalho

4.1.9. Crescimento do agronegócio



A região possui condições favoráveis de clima e solo para plantações de lavouras, principalmente para indústrias cafeeira e de cana e açúcar, o que pode culminar em um crescimento dessas lavouras no município.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O resultado das análises trouxe um conhecimento interdisciplinar com visões de diferentes áreas e pensamentos que se ligaram através das análises científicas e estatísticas. Os cenários ajudam as empresas a combater possíveis incertezas, tanto operacionais, quanto financeiras, e viabiliza a prospecção de novos clientes, criação de novos produtos e novas fontes de faturamento. Os conceitos de cenários e prospecções trouxe uma nova forma de pensamento cuja coleta de informações nos gerou informações internas e externas. O comprometimento do grupo trouxe uma necessidade de percepção que extrapolou os limites de criatividade.

A nova mentalidade é que existe uma necessidade de mudanças, tomadas de decisões com base em planejamentos de baixo custo, com a criação de estratégias simples que tragam grandes resultados operacionais. As múltiplas rodadas de Brainstorming e Delphi, trouxeram um conceito de análise direcionado às várias áreas de conhecimento, trazendo não somente uma fonte de resultados, mas também uma estratégia de networking ampliada.

Com o uso dessas estratégias de análises de cenários prospectivos, os administradores podem antecipar situações e planejar seus atos de acordo com um dos prováveis cenários futuros. Foi realizado um estudo de cenários prospectivos para o município de Franca, São Paulo, mas trata-se de uma ferramenta que pode ser utilizada por todo tipo de ente, organização ou instituição, seja ela pública ou privada.

REFERÊNCIAS:

ANEEL. Agência Nacional de Energia Elétrica. Geração distribuída, 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/aneel/pt-br/assuntos/geracao-distribuida>. acesso em 16 out. de 2022.

BRUNETTI, Franco. Mecânica dos fluidos. 2º Ed. – Editora: Pearson Universidades. 2008.



BUARQUE, Sérgio C. Experiências recentes de elaboração de cenários do Brasil e da Amazônia brasileira. *Parcerias Estratégicas* (5): 5-35, set. 1998.

COMECOMM – Comitê de Líderes do E-commerce. E-commerce em Franca: faturamento do primeiro trimestre de 2022 cresceu 20,46% em relação ao mesmo período no ano anterior, 2022. Disponível em: <https://www.comecomm.com.br/e-commerce-em-franca-faturamento-primeiro-trimestre/>. Acesso em 15 out. 2022.

FRANCA. 2º Exporta Franca já está com as inscrições abertas, 2022. Disponível em: <https://www.franca.sp.gov.br/noticias/desenvolvimento/2-exporta-franca-ja-esta-com-inscricoes-abertas>. Acesso em 23 out. de 2022.

FRANCA. Governador Rodrigo Garcia anuncia construção de Hospital Regional em Franca, 2022. Disponível em: <https://www.franca.sp.gov.br/noticias/gabinete>. Acesso em: 17 out. 2022.

GRUPO VERDADE DE COMUNICAÇÃO. Portal Verdade ON. Obras do Sapucaí-Mirim serão inauguradas nesta terça-feira em Franca, 2022. Disponível em: <https://verdadeon.com.br/portal/2022/06/20/obras-do-sapuca-i-mirim-serao-inauguradas-nesta-terca-feira-em-franca/#>. Acesso em 16 out. 2022.

INSTITUTO SEMESP. Mapa do ensino superior. Estado de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.semesp.org.br/mapa/edicao-11/regioes/sudeste/sao-paulo/>. Acesso em 17 out. 2022.

JUNIOR, Antônio; OLIVEIRA, Luiz Claudio; KILIMNIK, Zélia. O planejamento de cenários como aprendizado. In.: *Future Studies Research Journal*, V2. 2010. Disponível em: <https://revistafuture.org> > FSRJ > article > download. Acesso em 23 set. 2022.



KOTLER, Philip; CASLIONE, John A. Vencer no caos. 1. ed. Rio de Janeiro Ed: Elsevier, 2009.

LINDKVIST, Magnus. O guia do caçador de tendências. São Paulo: Editora Gente, 2010.

MANPOWERGROUP. Escassez de talentos no brasil e no mundo: quem detém o talento, detém o futuro, 2022. Disponível em: <https://blog.manpowergroup.com.br/escassez-de-talentos-no-brasil-e-no-mundo-quem-detem-o-talento-detem-o-futuro>. Acesso em: 17 out. 2022.

MARCIAL, Elaine Coutinho. GRUMBACH, Raul José dos Santos. Cenários Prospectivos: como construir um futuro melhor. 3. Ed. Rio de Janeiro. Editora FGV, 2005.

PORTAL GCN. Calçado lidera as exportações em Franca; café ocupa segundo lugar, 2022. Disponível em: <https://sampi.net.br/franca/noticias/1705575/franca/2022/01/calcado-lidera-as-exportacoes-em-franca-cafe-ocupa-segundo-lugar>. Acesso em 23 out. de 2022.

PORTAL GCN. Mercado aquece e vendas disparam 161% em Franca, 2021. Disponível em: <https://sampi.net.br/franca/noticias/1702762/franca/2021/10/mercado-aquece-e-vendas-disparam-161-em-franca>. Acesso em 23 out. 2022.

RIBEIRO, Cássio Garcia. CARDOZO, Soraia Aparecida. MARTINS, Humberto. Dinâmica Regional da Indústria de Transformação no Brasil (2000-2017). In.: Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais, V23. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbeur/a/gzcVh4CC3MWqr6XFF7s3CrG/abstract/?lang=pt>. Acesso em 25 ago. 2022

SABESP. Atividade educacionais e com a comunidade marcam o Dia da Água na região de Franca, 2016. Disponível em: <https://site.sabesp.com.br/site/imprensa/noticias-detalle.aspx?secaoId=65&id=6904>. Acesso em 16 out. de 2022

SCHWARTZ, Peter, A arte da visão de longo prazo - São Paulo: Editora Best Seller, 2000.



SCHWARTZ, Peter, Cenários As Surpresas Inevitáveis. 1º ed. São Paulo: Editora Campus, 2003.

TALEB, Nassim Nicholas – A lógica do cisne negro. 19º ed. São Paulo: Editora Best Seller, 2008.

FECOMÉRCIO. Acesso em 13/12/2022 às 22:00. Disponível em: <
<https://www.fecomercio.com.br/projeto-especial/interior-sp/cidade/franca>>

WADE, WOODY, Planejando Cenários. 1º ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

KAHANE, Adam. Planejamento de Cenários Transformadores: Trabalhando juntos para mudar o futuro. Editora Senac São Paulo. São Paulo. 2013

Mais de um terço dos brasileiros tiveram redução de renda durante a pandemia. Acesso em 13/12/2022 às 20:45. Disponível em: < <https://www.cnnbrasil.com.br/business/mais-de-um-terco-dos-brasileiros-tiveram-reducao-de-renda-durante-a-pandemia/>>

PORTER, Michael E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

Em abril, furtos e roubos voltam a patamar pré-pandemia em SP. Acesso em 13/12/2022 às 20:51. Disponível em: < [SCHWARTZ, Peter. A arte da visão de longo prazo: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Best Seller, 2000](https://www1.folha.uol.com.br/cotidiano/2022/05/em-abril-furtos-e-roubos-voltam-a-patamar-pre-pandemia-em-sp.shtml#:~:text=Ou%20seja%2C%20o%20n%C3%BAmero%20teve,8%25%20entre%202021%20e%202022.&text=Ainda%20no%20estado%2C%20os%20casos,2019%2C%20no%20pr%C3%A9%2Dpandemia.></p></div><div data-bbox=)



Produção de café especial. Acesso em 13/01/2023 às 22:41. Disponível em <
<https://sampi.net.br/franca/noticias/1681241/franca/2019/09/producao-de-cafe-especial-movimenta-r-480-mi-por-ano-na-regiao-de-franca>>

Franca Basquete. Acesso em 13/01/2023 às 22:30. Disponível em <
<https://www.francabasquete.com.br/sobre>>