

DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS E TENDÊNCIAS

INTRODUÇÃO



Após discutirmos pontos importantes sobre o futuro em conteúdos anteriores, nesta etapa vamos nos apoiar em métodos que auxiliam as organizações a organizarem suas ações mirando um futuro mais sustentável em termos competitivos, organizacionais, ambientais e econômicos. Como qualquer processo de planejamento, começaremos pelo porquê (pelo propósito)!

TEMA 1 – A ORGANIZAÇÃO E SEU PROPÓSITO

“A sociedade moderna é uma sociedade de organizações” (Etzioni, 1967, p. 173). São raros os momentos de nossas vidas em que não estejamos ligados ou interagindo com uma organização. Pensemos sobre isto: **em que momento de seu dia você não está se relacionando com uma organização?** Difícil, certo?

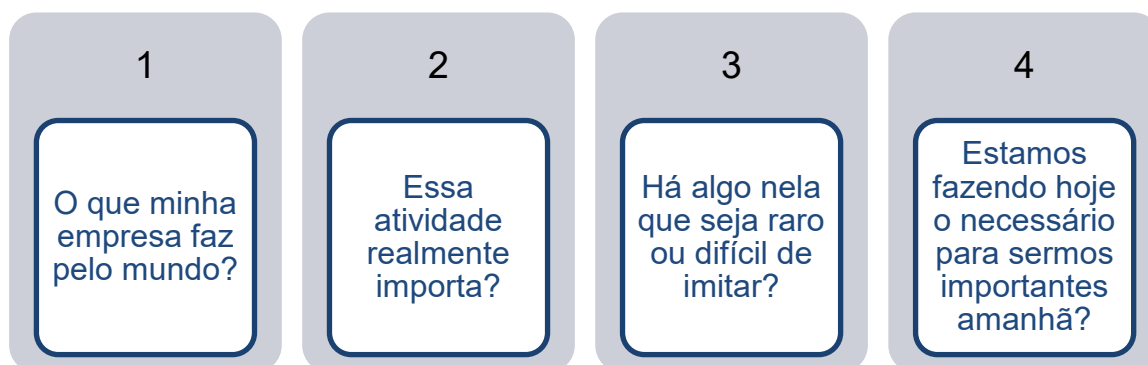
Veja alguns exemplos de interações com organizações em sua rotina: no trabalho (obviamente); deslocando-se (carro produzido por uma organização, Uber, sistema de transporte coletivo); nos momentos de lazer (jogos on-line, redes sociais, num clube, num jogo de futebol, assistindo TV ou filmes em streaming); alimentando-se (restaurantes, serviços de entrega de comida, supermercados); e às vezes até dormindo (hotel ou Airbnb).

De acordo com Daft (2014, p. 12), as organizações “são projetadas como sistemas de atividade deliberadamente estruturadas e coordenadas” e são “ligadas ao ambiente externo”. Ou seja, elas servem para cumprir algum propósito – atender à uma necessidade das pessoas, da sociedade ou mesmo de outras organizações. Nas palavras de Blau e Scott (1970, p. 17), as organizações são “formalmente estabelecidas com o propósito explícito de conseguir certas finalidades”.

Para Peter Drucker (2003) o objetivo de uma empresa é atender aos seus clientes. Uma empresa se torna visionária quando coloca o foco na resolução dos problemas (necessidades, anseios e desejos dos clientes) dos seus clientes e deixa de olhar para os seus próprios problemas (baixa qualidade, serviço ruim, tecnologia defasada, equipes não qualificadas etc.).

Em geral pensamos sobre a missão de uma organização. A ideia de refletirmos sobre seu propósito é chegarmos à essência da relação da organização com seu ambiente. A missão traz uma perspectiva lógica ou bem elaborada sobre o negócio (cérebro), já o propósito é emocional (coração). A missão se desdobrará em objetivos e táticas (ATD Editor, 2018). “Propósito é a forma como as empresas descrevem a si próprias nos termos mais simples possíveis – porque elas existem, o que oferecem de singular ao mundo, o que as diferencia e a quem interessam” (Montgomery, 2012, cap. 4).

Então, como identificar o propósito de uma organização? A professora da Harvard Business School, Cynthia Montgomery (2012), recomenda refletir com base em quatro questões essenciais:



Veja alguns exemplos de propósito de empresas que você conhece ou já deve ter ouvido falar. Depois, faça uma pesquisa sobre a missão destas mesmas organizações e compare.

Apple, Havaianas, Windows etc.

Procure fazer o exercício na organização que você atua para chegar à essência do negócio. Elabore frases que possam refletir o propósito. Converse com colegas, gestores, clientes e fornecedores sobre a razão “emocional” de existir desta empresa.

Saiba mais

Disney + Peter Drucker + Propósito = Experiência do Cliente

Disponível em: <<https://exame.com/colunistas/relacionamento-antes-do-marketing/disney-peter-drucker-proposito-experiencia-do-cliente/>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Livro sobre a Pixar: CATMULL, Ed. **Criatividade S.A.:** superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração. Rio de Janeiro: Rico, 2014.

Veja como a Cidade de Beverly Hills (EUA) se define no link disponível em:

<<https://www.beverlyhills.org/citymanager/aboutbeverlyhills/visionstatement/>>.

Acesso em: 27 jul. 2023.

Simon Sinek. **The Golden Circle.** Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=h8hUECLFVuw>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Dica de filmes:



Fonte: TEDGlobal, 2011.

TEMA 2 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O propósito para ser alcançado ou realizado, como tudo que se refere a uma organização, precisa de um método. Como abrange a organização como

um todo e sua relação de longo prazo com o ambiente externo (clientes, comunidades, fornecedores, governos entre outros), estamos falando de **planejamento em nível estratégico!** Planejamento, porque é uma forma de organizar o futuro, e estratégico porque pensa/ impacta/ transforma a proposta de valor, o posicionamento diante do mercado e o modelo de negócios da organização.

Afinal, o que é Planejamento Estratégico? “Metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando sua interação e adequação ao ambiente, bem como prever a necessidade de recursos, no tempo e no espaço, com a identificação das devidas responsabilidades de execução das ações” (Oliveira, 1998, p. 12).

Entre as principais funções do planejamento estratégico estão:

- Prover a direção estratégica da organização;
- Definir onde serão alocados os principais recursos (financeiros, humanos, tecnológicos, entre outros);
- Definir os padrões segundo os quais a organização quer atuar (qualidade, excelência);
- Lidar com as incertezas e mudanças do ambiente externo;
- Servir como base para avaliação e controle.

Uma vez que se tratar de um exercício para procurar enxergar as possibilidades e desafios no futuro, o planejamento estratégico envolve perguntar e responder (Kaufmann et al., 2003, p. 18):

1. Quais profundas mudanças influenciam ou influenciarão nosso futuro?
2. Qual o nosso rumo e reação a essas mudanças?
3. Quais são os elementos que nós devemos propor? E por quê?
4. Como descreveremos nossos resultados desejados em termos cabíveis?
5. Quais são os melhores modos e meios de se chegar lá?
6. Como mediremos o progresso?
7. Como mediremos o sucesso?
8. Como vamos rever as necessidades?

Como todo método, o planejamento estratégico é organizado por meio de um processo. A depender do autor ou da empresa de consultoria as etapas

podem mudar ou terem nomes diferentes, porém, de alguma forma, seguirão o ciclo apresentado a seguir.

Figura 1 – Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Campos, 2016.

Saiba mais

Planejamento estratégico em um hospital universitário.
<<https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4573/PILLON%2C%20RAQUEL%20BASSO%20FIGUEIRA.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 27 jul. 2023.

Michael Porter – Estratégia.
<<https://www.youtube.com/watch?v=os1n2Ea3wUs&t=90s>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Análise SWOT na prática! (videoaula).
<<https://www.youtube.com/watch?v=BB32ltNTxg0&t=13s>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Estratégia, planejamento e flexibilidade - Mario Sergio Cortella.
<https://www.youtube.com/watch?v=BtHrWhSp_uM>. Acesso em: 27 jul. 2023.

The Difference Between Strategic Planning and Strategic Thinking. <<https://www.youtube.com/watch?v=V2Hndmk18z0>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Thinking strategically. <<https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/thinking-strategically>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Dica de filmes que fazem pensar sobre planejamento estratégico:



TEMA 3 – PROSPECTIVA ESTRATÉGICA

Como será o futuro? Como será o ambiente ou setor de negócios daqui a alguns anos? Quais as decisões devemos tomar hoje para que a organização seja bem-sucedida no futuro?

A este exercício de olhar o futuro com base nas incertezas críticas chamamos de análise prospectiva. Este tipo de análise procura reduzir “as chances de surpresas indesejáveis nas corporações e capacitar os executivos a tomarem melhores decisões, em tempo hábil” (Carlos et al., 2020, p. 1). Ou seja, é uma etapa importante para o desenvolvimento de planejamento estratégico visando o longo prazo (mais de cinco anos pelo menos).

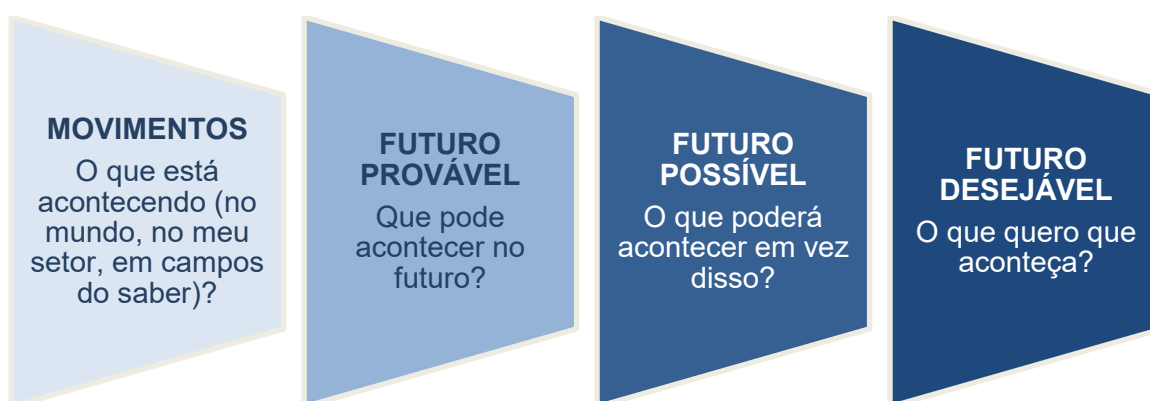
Assim, uma **atitude prospectiva** ocorre quando a organização trabalha para se antecipar aos acontecimentos futuros visando reduzir as incertezas e se tornar mais sustentável e competitiva que seus concorrentes.

A **Prospectiva Estratégica** vem tomando o lugar ou complementando o Planejamento Estratégico tradicional, e traz vantagem competitiva em tempos de inovação. Na maioria dos debates sobre o momento disruptivo do mercado, ouvimos muitos executivos entendendo claramente o que vai acontecer, mas não sabendo com precisão como se preparar para o que vem ou antecipar o cenário na prática através de metodologias pragmáticas. (Weigel, 2028)

A estratégia prospectiva se desenvolve por meio da identificação de cenários ou futuros possíveis (Godet, 2003). Deste modo, prospectiva significa exploração do futuro. Hoje também é conhecido pelo termo “Futurismo” ou, em

inglês, “*Foresight*”. Por esta perspectiva não existe futuro, mas futuros. O futuro é plural, pois não está predeterminado e existem inúmeras possibilidades. Isto significa que “o futuro não é pré-determinado e que existem diversas possibilidades futuras, considerando a incerteza e a complexidade na análise de futuros possíveis, plausíveis ou prováveis” (Futuros Plurais, 2021).

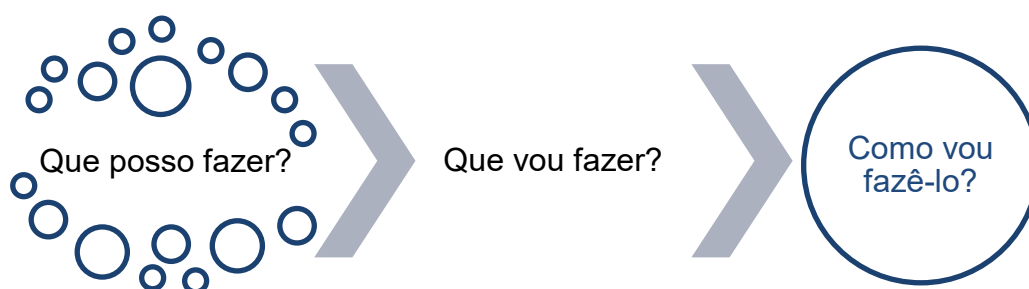
Figura 2 – Perguntas importantes sobre o futuro quando se desenvolve uma análise prospectiva



Fonte: Futuros Plurais, 2021.

Portanto, a prospectiva estratégica significa que, diante do planejamento estratégico visando o longo prazo, dar resposta às questões do que e como fazer para se chegar lá.

Figura 3 – Questões de Prospectiva Estratégica



Fonte: Godet, 2000.

“Certos aspectos dos eventos futuros são predeterminados: se ocorre uma tempestade nos Himalaias, você pode prever de forma confiável que amanhã, ou no dia seguinte, haverá inundações na planície do Ganges” (Rumelt, 2011, p. 95). Por outro lado, a análise prospectiva vai além de olhar as tendências ou eventos predeterminados. A questão central da prospectiva é

procurar identificar as incertezas que podem levar às grandes rupturas no mercado, na tecnologia ou mesmo na forma como vivem as pessoas.

Portanto, a rotina dos tomadores de decisões é atuar com certo nível de incerteza. A prospectiva estratégica não elimina a incerteza, ela auxilia na redução dos níveis de incerteza e risco.

Saiba mais

Futurismo. Disponível em: <<https://exame.com/colunistas/empreender-liberta/futurismo-por-cris-arcangeli/>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Amy Webb: quantitative futurista. Disponível em: <<https://amywebb.io/>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

A 30-year history of the future. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/nicholas_negroponte_a_30_year_history_of_the_future?referrer=playlist-the_history_of_the_future>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Institute for the future: foresight essentials. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=AloyUPGcBxc>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Intro to strategic foresight and futures thinking. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=3ymFAyN3wXw>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Dica de filmes que fazem pensar sobre incertezas e rupturas:



TEMA 4 – MÉTODOS DE ELABORAÇÃO DE CENÁRIOS

Já falamos sobre o método de planejamento estratégico e sobre o que significa prospectiva estratégica. Agora vamos unir as duas coisas e pensar sobre cenários.

Os métodos de elaboração de cenários ou o planejamento por cenários trabalha tendo como orientação de que há uma grande diferença entre o previsível e o incerto (Schwartz, 2003). Elaborar cenários visa transformar a

incerteza total em incerteza parcial. Diante de tantas incertezas biológicas, tecnológicas, políticas, econômicas, sociais e legais que muitas organizações e setores enfrentam, fica cada vez mais difícil desenvolver um plano estratégico sem utilizar uma abordagem prospectiva.

São diversos os métodos para a elaboração de cenários. Entre eles destacamos cinco: Global Business Network (GBN) ou método de Peter Schwartz (disponível em: <https://en.wikipedia.org/wiki/Global_Business_Network>. Acesso em: 29 ago. 2023); o método de Michel Godet (2003); método de Michael Porter (1999); Método da Macroplan (disponível em: <<https://www.macroplan.com.br/>>. Acesso em: 29 ago. 2023); e, mais recentemente, o Zoom out/Zoom in da Deloitte e o framework para o planejamento estratégico da futurista Amy Webb.

Em comum estão a identificação das forças que influenciam os negócios, os drivers que condicionam o negócio, o setor ou macroambiente, as incertezas críticas que podem afetar decisivamente o futuro, o estabelecimento de uma visão (cenários ou desejos) de como o futuro poderá/ deverá ser e as estratégias para levar a organização ao futuro.

Vejamos primeiro o modelo de Amy Webb (Figura 4). Neste modelo de planejamento visando o longo prazo,

Em vez de atribuir metas arbitrariamente em uma linha de tempo trimestral ou anual, usa-se um cone. Primeiro identifique eventos altamente prováveis para os quais já existem dados ou evidências e, em seguida, trabalhe para fora. Cada seção do cone é uma abordagem estratégica e abrange a anterior até que você alcance uma grande evolução em nível de sistemas em sua empresa. (Webb, 2019)

O exercício estratégico a ser feito é olhar para o longo prazo (mais de 10 anos) e focar no desenvolvimento de uma visão para a organização. Porém, este não deve ser um exercício de *brainstorming* simplista e que resulte em uma frase utópica e inspiradora sobre onde a organização quer chegar no futuro.

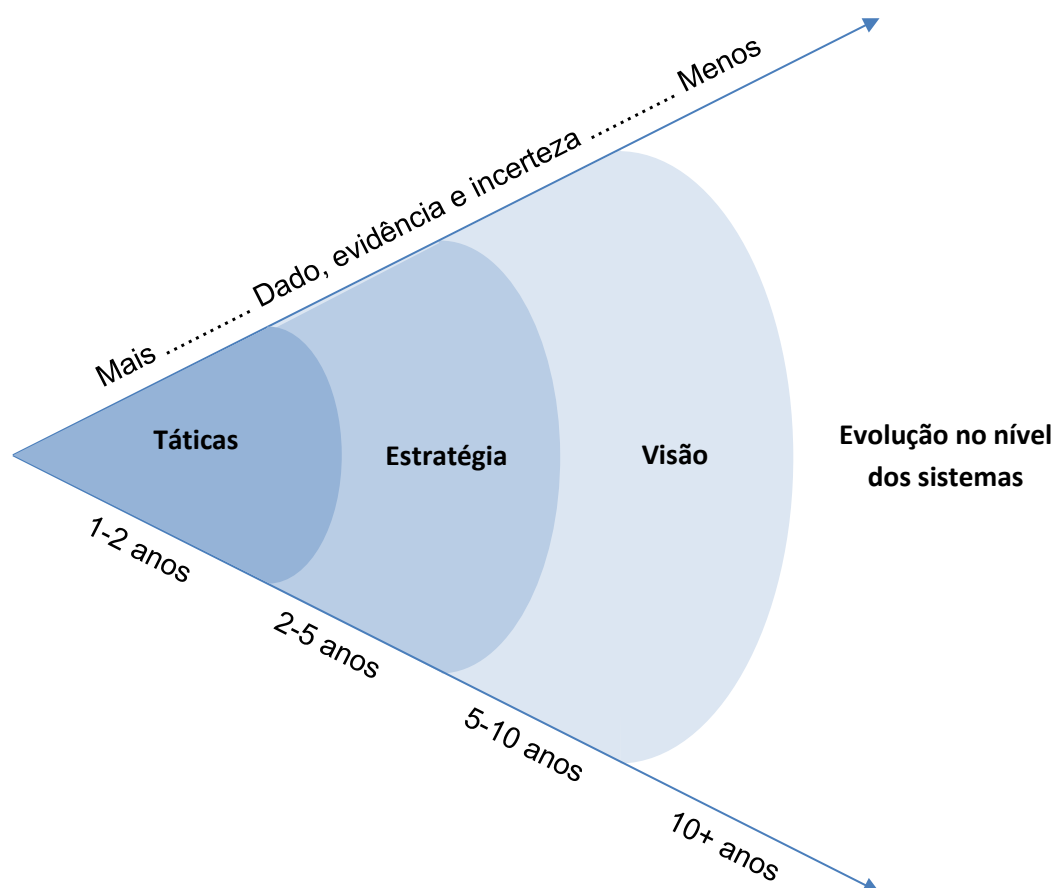
Quanto maior a incerteza, mais profundas devem ser as questões sobre as quais a organização pensa sobre o futuro. Alguns exemplos de questões basilares que podem endereçar o planejamento de longo prazo são (Webb, 2019):

Onde você quer causar impacto?

O que será necessário para alcançar sucesso?

Como a organização evoluirá para enfrentar os desafios futuros?

Figura 4 – Framework Futurista para Planejamento Estratégico: a visão em cone



Fonte: Webb, 2019.

Por sua vez, o modelo Zoom Out (vizualize, foque), Zoom In (defina, mobilize) (Hagel; Brown, 2018) compreende que “a estratégia ligada ao ciclo econômico atende às questões mais urgentes, mas falha ao não levar em conta um horizonte mais distante” (Deloitte, 2019). Para que a organização seja relevante e sustentável, precisará olhar o longo prazo.

O ciclo econômico varia entre os cenários de crescimento, estagnação ou recessão. Ou seja, se o planejamento estratégico mira apenas este ciclo, a estratégia resultará em aumento de produção (ciclo de crescimento) ou redução/ controle de custos (ciclos de estagnação ou recessão). Portanto, esta

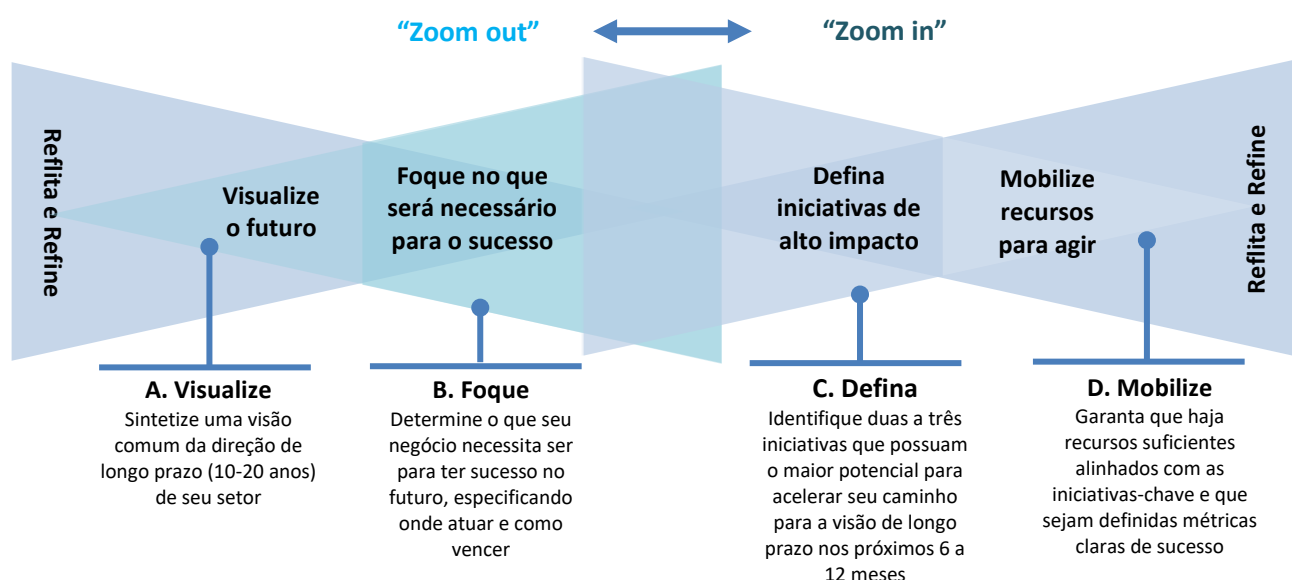
abordagem estratégica tem como lema “**mover-se da pressão para as oportunidades**”.

A visão de mais longo prazo deve avaliar as rupturas, inovações, incertezas e/ou mudanças em drivers que afetam o negócio, como nos exemplos, pensando num horizonte de 10 anos:

- Como se dará a aceleração dos avanços tecnológicos?
- Quais serão as habilidades e competências para operar no setor?
- Que novos hábitos os consumidores adquirirão?
- Quais produtos ou organizações podem substituir os nossos produtos ou mesmo o negócio?
- Quais serão os modelos de negócio predominantes?

Observe a Figura 5 a seguir. Inicialmente o movimento de Zoom Out para abrir as possibilidades e horizontes e desenvolver uma visão sobre o futuro (visualize) – como será nossa indústria ou setor nos próximos 10 anos? O próximo passo é estabelecer o foco para atuar com sucesso no futuro selecionado. Zoom In significa começar a fechar o foco e definir a iniciativas de curto prazo e, na sequência, mobilizar os recursos para realizar as iniciativas.

Figura 5 – Abordagem Futurista Zoom Out, Zoom In



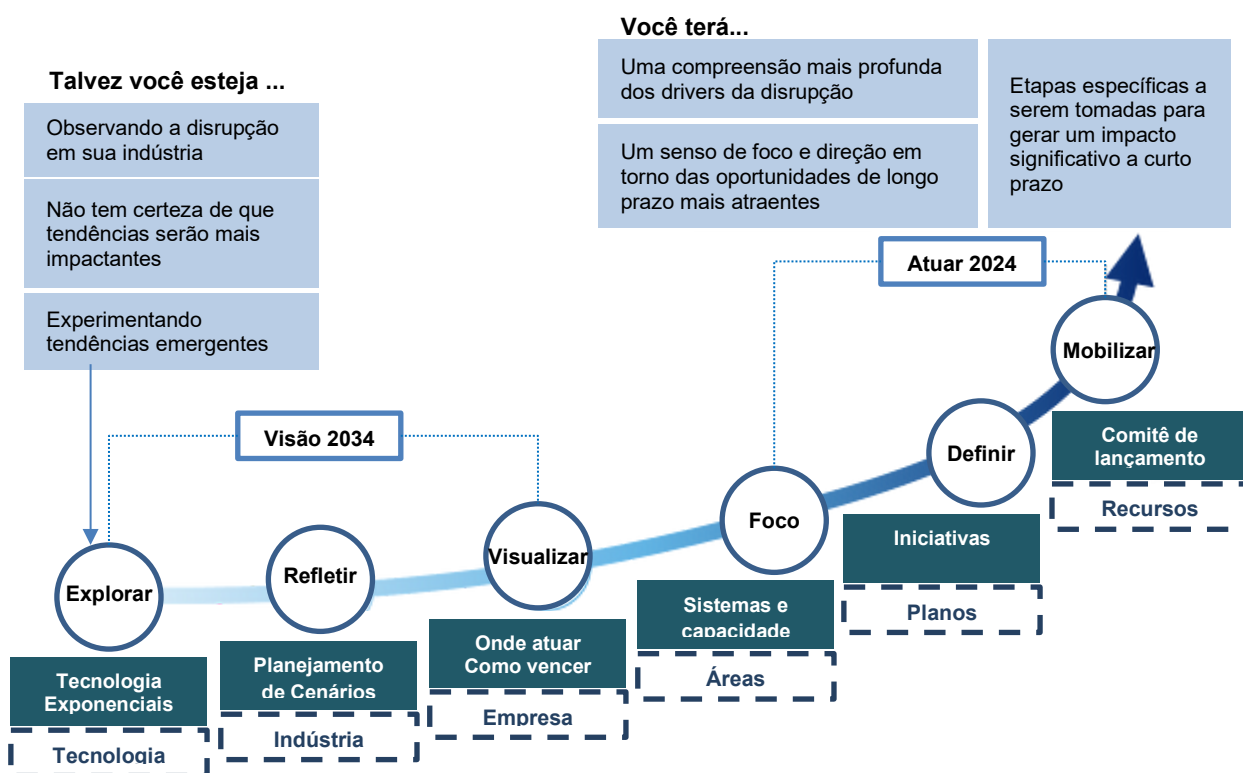
Fonte: Hagel; Brown, 2018.

À medida que se promove um balanceamento entre o olhar para o longo prazo e para fora (Zoom Out) e para o curto prazo (Zoom In), esta abordagem

permite que a organização tenha um norte estratégico e construa ano após ano o futuro desejável. Assim, o olhar para o futuro mantém a organização com um rumo definido, e atuar com iniciativas de curto prazo promove ajustes rápidos e flexibilidade para absorver as mudanças do ambiente. Com isto, a organização não permite que sua estratégia de longo prazo fique suscetível aos ciclos econômicos, ao mesmo tempo que pode atuar à medida que as condições econômicas sofram alterações.

Observe com mais detalhes o processo de planejamento prospectivo Zoom Out, Zoom In na Figura 6.

Figura 6 - Zoom Out, Zoom In no processo de estratégia



Fonte: Rodriguez-Ramos, 2017.

Por fim, destacamos as perguntas-chave para os dois horizontes de tempo:

Zoom Out

- Como será nosso mercado ou setor relevante daqui a 10 ou 20 anos?
- Que tipo de empresa precisaremos ser daqui a 10 a 20 anos para ter sucesso nesse mercado ou indústria?

Zoom In

- Quais são as duas ou três iniciativas que poderíamos buscar nos próximos seis a 12 meses, que têm o maior impacto em acelerar nosso movimento em direção a esse destino de longo prazo?
- Essas duas ou três iniciativas têm massa crítica de recursos para garantir alto impacto?
- Quais são as métricas que poderíamos usar ao final de seis a 12 meses para melhor determinar se conseguimos o impacto que pretendíamos?

Fonte: Hagel; Brown, 2018, p. 3.

Saiba mais

Uma nova abordagem para os velhos desafios. Disponível em: <<https://valor.globo.com/patrocinado/deloitte/impacting-the-future/noticia/2019/02/12/uma-nova-abordagem-para-os-velhos-desafios.ghtml>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Abordagem estratégica de Zoom Out, Zoom In. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=b7oJAN-_vew&t=22s>. Acesso em: 29 ago. 2023.

TEMA 5 – POR QUE PLANEJAR POR CENÁRIOS

Iniciamos pela compreensão do que é propósito organizacional e o papel das organizações em atender necessidades. Para que possa fazer isto com maior qualidade, eficiência, competitividade e ao longo de muitos anos, é necessário adotar métodos robustos para construir o futuro e embasar a tomada de decisões. Deste modo, o planejamento estratégico com base em uma perspectiva prospectiva, ou seja, de que existem futuros plausíveis, dá suporte para o processo decisório que visa horizontes com mais de 10 anos.

De acordo com Carvalho et al. (2011, p. 15), “a análise de futuro é componente importante de um processo de gestão estratégica dinâmico. A discussão de cenários futuros pode aprimorar a tomada de decisão organizacional e alinhar a estratégia presente de uma organização segundo as

opções vislumbradas”. Este esforço organizado para construir o futuro evita que a organização e seus tomadores de decisão atuem focando o apenas o curto prazo e sendo empurrados ou influenciados pelos ciclos econômicos (pressão), e não pelas oportunidades estratégicas, além de mitigar os efeitos das próprias opiniões, preconceitos, vieses e “achismos”.

Projetar o futuro é tanto pautado em métodos robustos quanto em dados. As organizações que desejam ser mais bem-sucedidas e competitivas, precisarão cada vez mais pautar suas decisões em análises de dados e na identificação dos principais direcionadores que poderão influenciar o futuro do seu setor de atuação.

Os cenários auxiliam os líderes com visão estratégica a se preparem para o futuro como algo que está além dos olhos da maioria. E esta é uma diferença que poderá resultar em vantagem competitiva.

Planejar as ações futuras de uma empresa e conduzi-la ao crescimento no longo prazo exige decisões cada vez mais complexas e desafiadoras para executivos e líderes empresariais. Diante de incertezas políticas, econômicas e setoriais — nacionais ou internacionais —, as empresas devem estar preparadas para antecipar e enfrentar rupturas, além de lidar com eventos não previstos. (Macroplan, 2016)

Portanto, trabalhar por cenários envolverá:

- Selecionar informações qualificadas;
- Capacidade constante em perceber os sinais do ambiente;
- Empregar métodos robustos para compreender o futuro e seus impactos nos negócios;
- Estabelecer uma visão sobre o futuro;
- Tomar decisões que afetam o longo prazo sob grande incerteza;
- Envolver uma equipe diversa e multidisciplinar para enxergar sob diferentes ciências e perspectivas.

Para finalizar, apresentamos mais três vantagens em planejar por meio de cenários (Carvalho et al., 2011):

1 Conhecimento sobre os múltiplos futuros possíveis - ampliar as opções e poder decidir com maior antecedência;

2 Os membros da organização se veem obrigados a analisar a interdependência entre os elementos estudados; e

3 “a possibilidade de identificação de problemas que poderiam ser ignorados ou deixados de lado por métodos menos abrangentes” (p. 4).

Saiba mais

Por que olhar para “os futuros” é importante para as empresas e os negócios?

Disponível em: <<https://blog.gft.com/br/2022/08/23/por-que-olhar-para-os-futuros-e-importante-para-as-empresas-e-os-negocios/>>. Acesso em: 27 jul. 2023.

Planejamento de cenários: como utilizar a estratégia de Scenario Planning no contexto de dados?

Disponível em: <<https://ilumeo.com.br/todos-posts/2022/06/27/planejamento-de-cenarios-como-utilizar-a-estrategia-de-scenario-planning-no-contexto-de-dados>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

Living in the Futures

Disponível em: <<https://hbr.org/2013/05/living-in-the-futures>>. Acesso em: 29 ago. 2023.

REFERÊNCIAS

ATD Editor. How to create a purpose-driven organization: the Disney example. **eLearning Industry**, 2018. Disponível em: <<https://elearningindustry.com/purpose-driven-organization-how-create-disney-example>>. Acesso em: 27 jul. 2023.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**. São Paulo: Atlas, 1970.

BOOS, J. P. 5 marcas que possuem propósito: o que Apple, Itaú, Havaianas e Disney têm de especial? **Woop Comunicação**, 2020. Disponível em: <<https://www.woopcomunicacao.com.br/blog/5-marcas-que-possuem-proposito-o-que-apple-itaui-havaianas-e-disney-tem-de-especial/#:~:text=Disney%3A%20%E2%80%9CFazer%20as%20pessoas%20felizes%E2%80%9D&text=Uma%20f%C3%A1brica%20de%20sonhos%20que,%E2%80%9CFazer%20as%20pessoas%20felizes%E2%80%9D>>. Acesso em: 27 jul. 2023.

CAMPOS, L. M. F. **Administração estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: InterSaberes, 2016.

CARLOS, M. da G. de O. Contribuições recentes ao estudo de cenários na estratégia empresarial – miopia opcional ou tudo ainda embriões? **Anais... EnANPAD**, 26. Salvador/BA, 22 a 25 de setembro de 2002. Anpad: Rio de Janeiro, 2002.

CARVALHO, D. E. et al. Construção de cenários: apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. **Anais... EnANPAD XXXV**. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://pdi.ufms.br/files/2020/08/cenarios_ANPAD.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2023.

COSTA, A.; IGREJA, A. **Rock in Rio**: a arte de sonhar e fazer acontecer. São Paulo: Editora Gente, 2019.

DAFT, R. L. **Organizações**: teoria e projetos. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

DELOITTE. Uma nova abordagem para os velhos desafios. **Valor Econômico**, 2019. Disponível em: <<https://valor.globo.com/patrocinado/deloitte/impacting->

the-future/noticia/2019/02/12/uma-nova-abordagem-para-os-velhos-desafios.ghml>. Acesso em: 27 jul. 2023.

DESAFIOS e oportunidades do Planejamento com cenários prospectivos. **Macroplan**, 1 abr. 2016. Disponível em: <<https://www.macroplan.com.br/desafios-e-oportunidades-do-planejamento-com-cenarios-prospectivos/>>. Acesso em: 27 jul. 2023.

DRUKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

ETZIONI, A. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1967.

GLOSSÁRIO de futuros. **Futuros Plurais**, 17 jun. 2021. Disponível em: <<https://www.futurosplurais.com.br/glossario-de-futuros/>>. Acesso em: 27 jul. 2023.

GODET, M. **Manual de prospectiva estratégica**: da antecipação à acção. Lisboa: Dom Quixote, 2003.

HAGEL, J.; BROWN, J. S. Zoom out/Zoom in: an alternative approach to strategy in a world that defines prediction. **Deloitte**, 2018. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4615_Zoom-out-zoom-in/DI_Zoom-out-zoom-in.pdf>. Acesso em: 27 jul. 2023.

INSPIRAR vidas para transformar o mundo. **Rede Marista**, 2 fev. 2023. Disponível em: <<https://colegios.redemarista.org.br/sao-luis/noticias/120-anos-de-hist%C3%B3ria>>. Acesso em: 27 jul. 2023.

KAUFMANN, R. et al. **Strategic planning for success**: aligning people, performance, and payoffs. NY: Jossey-Bass/Pfeiffer, 2003.

LEARNING from a barefoot movement. Bunker Roy. **TEDGlobal** [vídeo], 2011. Disponível em: <https://www.ted.com/talks/bunker_roy_learning_from_a_barefoot_movement>. Acesso em: 27 jul. 2023.

MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Estratégia adaptativa**: o novo tratado do pensamento estratégico. São Paulo: Editora Gente, 2020.

MCGRATH, R. **Inflexão estratégica**: como enxergar além e se antecipar a mudanças que podem alterar os rumos do seu negócio. São Paulo: Benvirá, 2020.

MONTGOMERY, C. A. **O estrategista**: seja o líder que sua empresa precisa. São Paulo: Sextante, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

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

RODRIGUEZ-RAMOS, J. Zoom Out Zoom In Strategy. **Medium**, 23 maio 2017. Disponível em: <<https://medium.com/@jaime.rodriguezramos/zoom-out-zoom-in-strategy-530035a47393>>. Acesso em: 27 jul. 2023.

RUMELT, R. P. **Estratégia boa, estratégia ruim**: descubra suas diferenças e importância. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

SINEK, S. **Comece pelo porquê**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

THE WALT DISNEY COMPANY. **About**. Disponível em: <<https://thewaltdisneycompany.com/>>. Acesso em: 27 jul. 2023.

WEBB, A. How to do strategic planning like a futurist. **Harvard Business Review**, July 30, 2019.

WEIGEL, J. Foresight e prospectiva estratégica para criar o futuro na prática. **Futuro Exponencial**, 6 maio 2018. Disponível em: <<https://wfuturismo.com/foresight-e-prospectiva-estrategica/>>. Acesso em: 27 jul. 2023.