

| DESENVOLVIMENTO DE CENÁRIOS E TENDÊNCIAS

Prof. Rony Ahlfeldt

INTRODUÇÃO



Depois de pensarmos sobre o futuro, o método, e em como conhecer o ambiente organizacional, agora é hora de aprendermos sobre alguns tipos de “dúvidas” que os decisores se deparam ou precisam avaliar ao planejar por cenários. As dúvidas não serão necessariamente questões que ficam sem respostas, mas aquelas questões que podem contribuir para configurar os cenários. Afinal, trabalhar por cenário é tornar incertezas totais em incertezas parciais. Aprenda a fazer perguntas profundas, que o ajudarão a olhar de forma coerente para o futuro.

TEMA 1 – QUESTÃO ESTRATÉGICA MOTIVADORA

Para trabalhar com cenários, ou seja, para olhar para o futuro, é preciso em primeiro lugar identificar uma questão estratégica motivadora (Campos, 2016), também conhecida como “questão principal”. Tal questão moldará os cenários. Ou seja:

- **O que a organização (decisor) deseja saber sobre o futuro?**
- **Qual a pergunta sem resposta sobre o futuro?**
- **O que pode acontecer no futuro?**

Ao estabelecer o foco dos cenários, também ajudará a direcionar o esforço para o levantamento dos dados. Alguns aspectos já serão conhecidos dos decisores e outros a conhecer. Portanto, alguns dados e informações estarão disponíveis, enquanto outros precisarão ser levantados.

A questão pode ter maior amplitude (**mais genérica**), por exemplo, identificar como poderá vir a ser o futuro de um setor. Imagine que sua organização atue no setor de varejo (supermercados). Questões do tipo:

- Em que bases se dará a concorrência do setor supermercadista brasileiro em 2035?
- Que modelos de negócios serão dominantes no setor supermercadista brasileiro em 2035?
- Qual modelo de canais de vendas será dominante no setor supermercadista brasileiro em 2035?
- Como se configurarão os serviços ao consumidor no setor supermercadista brasileiro em 2035?

A questão-chave, por outro lado, pode ser **mais específica**, por exemplo:

- Devemos internacionalizar ou não as operações da empresa para a Europa?
- Devemos alterar nosso modelo de negócios para um modelo baseado em mensalidade?
- Como devemos entrar no mercado nordestino brasileiro (por fusão, aquisição, *joint venture*, investimento próprio, *green field*)?
- Devemos reposicionar nossa estratégia para passar a atender um perfil de consumidor?

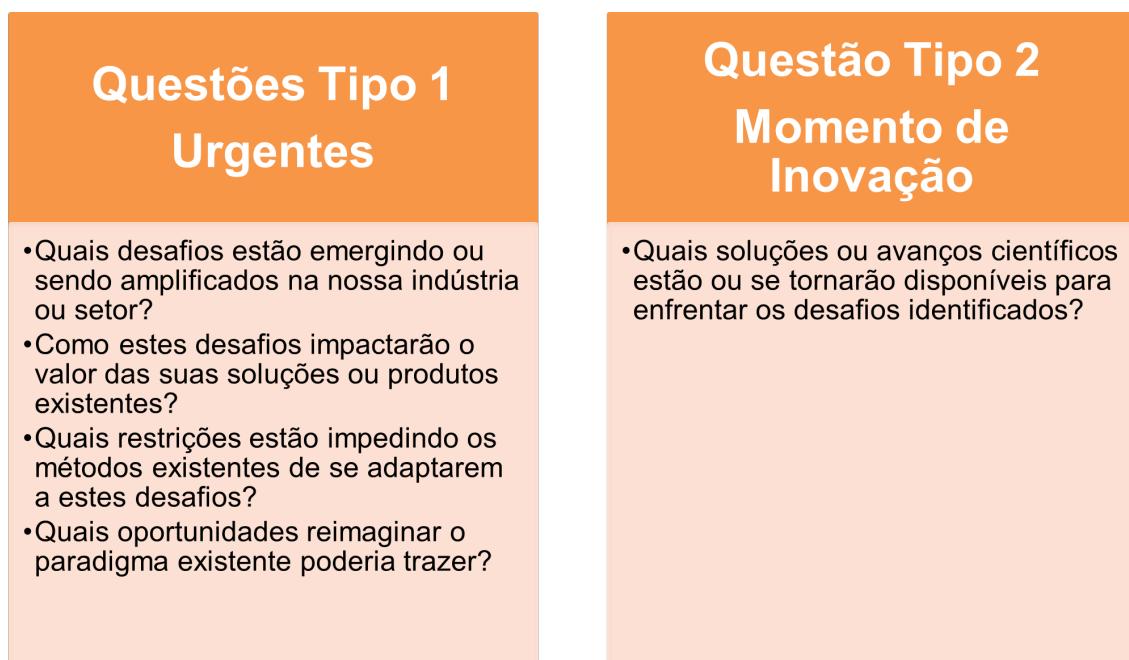
Questões-chave podem vir das grandes incertezas que se apresentam no mundo ou num determinado setor, por exemplo:

- Impactos ambientais;
- Mudanças de matriz energética (carros elétricos, por exemplo);
- Avanços e aplicações da inteligência artificial;
- Criminalidade numa determinada região/ cidade;
- Conflitos geopolíticos;
- Surgimentos de novas pandemias;
- Profissões do futuro;

- Efeitos da expectativa de vida e taxa de natalidade sobre a economia;
- Futuro das relações de trabalho (leis, semana de trabalho...).

De acordo com a equipe do BCG – Boston Consulting Group (Candelon et al., 2023), “Os executivos devem começar identificando os desafios emergentes ou agravantes de longo prazo que seus negócios ou setor estão enfrentando”. Assim, os consultores do BCG apontam dois tipos de questões importantes (Figura 1), que devem ser feitas para guiar as decisões futuras das organizações, especialmente quando estão avaliando a adoção de novas tecnologias.

Figura 1 – Avaliação de urgência e do momento de inovação para adoção de tecnologias



Fonte: Candelon et al., 2023.

Exemplo	<p>A indústria siderúrgica europeia enfrenta enormes pressões para fabricar aço de forma muito mais sustentável, uma vez que o setor produz aproximadamente 5% das emissões europeias de CO₂. Os planos atuais para descarbonizar o setor são insuficientes, porque ficam aquém da ambiciosa meta da indústria para 2030 de reduzir as emissões em 55% em comparação com os níveis de 1990.</p> <p>Para determinar a urgência da necessidade de soluções de tecnologia profunda, os executivos devem avaliar o impacto dos desafios. Aplicado ao exemplo da indústria siderúrgica europeia, o impacto pode vir do efeito da precificação do carbono ou do imposto de fronteira de carbono da UE sobre a competitividade da indústria. Os analistas preveem que os preços europeus do carbono chegarão a mais de 120 euros (US\$ 130) por tonelada de CO₂ até 2030; se suas previsões se confirmarem, o custo de fornecer aço europeu por meio da tecnologia existente aumentaria acentuadamente, uma vez que as licenças de carbono livre fossem completamente eliminadas (Candelon et al., 2023, tradução própria).</p>
----------------	--

Saiba mais

Procure assistir a alguns documentários que apresentam simulações sobre cenários futuros com base em questões-chave:

- *O futuro em 2111: mundo inteligente*

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=JLTnNa50dDs>>.

Acesso em: 25 ago. 2023.

- *Inteligência artificial e o destino da humanidade*

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=e-TZ8HaHDWA>>.

Acesso em: 25 ago. 2023.

- *Indústria 4.0: preparados para revolução?*

Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=DL-DS9A8nvE>>.

Acesso em: 25 ago. 2023.

TEMA 2 – FATORES-CHAVE

O passo seguinte após o desenvolvimento da questão motivadora é identificar as principais forças do ambiente, que também podem ser chamadas de fatores-chave. “Ou seja, as principais forças presentes no ambiente interno (microambiente) e que estejam relacionadas com o ramo de negócios da empresa e com a questão principal” (Campos, 2016, p. 201).

Para isto, devem ser levantadas informações sobre os stakeholders ou mercado, que poderão influenciar as decisões a serem tomadas pela organização:

Quadro 1 – Informações sobre stakeholders

Clientes

- Quantidade, perfil, segmentação, taxa de crescimento, hábitos, demografia, renda, fidelidade etc.

Concorrentes

- Quantidade, forças e fraquezas, modo de atuação, produtos e serviços, modelo de negócios, política de preços, posicionamento estratégico, condição financeira, capacidade de resposta, entre outras.

Fornecedores

- Quantidade (avaliar poder de barganha ou dependência de poucos fornecedores); qualidade, a importância do seu segmento para os fornecedores; investimentos em tecnologia e/ou melhoria dos processos e produtos e serviços; possibilidade dos fornecedores se tornarem seus concorrentes, entre outras.

Mercado

- Taxa de crescimento; grau de atratividade (lucratividade); barreiras de entrada para novos concorrentes; investimentos em tecnologia; regulamentação; grau de maturidade (grande crescimento, estabilidade ou declínio).

Fatores-chave também são compreendidos como um conjunto de “variáveis cujo gerenciamento poderá afetar significativamente a posição competitiva de uma empresa dentro de seu ramo de atividade, podendo variar de acordo com o ramo” (Serra et al., 2014, p. 45). Portanto, são áreas estratégicas para o negócio e que precisam receber muita atenção e investimento, pois têm impacto significativo sobre os resultados e a competitividade da empresa.

Assim, por estarem vinculadas ao principal negócio da organização, a responsabilidade em definir, medir e acompanhar os fatores-chave devem ser dos principais executivos.

Como determinar os fatores-chave (Serra et al., 2014):

1. Mapeie os critérios que os clientes utilizam para escolher os produtos;
2. Saiba quais devem ser os recursos e capacidades competitivas para seu negócio prosperar;
3. Identifique como obter vantagem competitiva.

Vejamos alguns exemplos de fatores críticos para determinadas indústrias (Spiller, 2015, p. 72):

- **Fatores críticos na indústria automobilística:** estilo do veículo, economia de combustível, atendimento à legislação ambiental, rede de distribuição eficiente, controle sobre custos de produção.
- **Fatores críticos na indústria de informática:** capacidade de inovação, qualidade nas vendas e na literatura do usuário, facilidade de utilização dos produtos.
- **Fatores críticos na indústria alimentícia:** eficácia na propaganda, eficácia na distribuição de produtos, capacidade de inovação dos produtos.
- **Fatores críticos em empresas de treinamento:** instrutores de competência reconhecida, qualidade e tamanho da base de clientes e de prospects, identificação de temas atuais e relevantes, imagem reconhecida no mercado.
- **Fatores críticos em empresas de alta tecnologia:** capacitação gerencial para atuar em ambientes competitivos, capacidade de inovação, marketing tecnológico, integração com a comunidade científica e tecnológica.

Saiba mais

- *10 fatores-chave de sucesso no varejo*
Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/10-fatores-chave-de-sucesso-no-varejo,971da79887e26710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 25 ago. 2023.
- *Exemplos específicos de fatores críticos de sucesso*
Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-principais-fatores-criticos-de-sucesso-de-uma-empresa/>>. Acesso em: 25 ago. 2023.
- *Como definir os fatores-chave de sucesso*
Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tf225MHS_zo>. Acesso em: 25 ago. 2023.
- *Aprenda como alavancar seu empreendimento em varejo de moda*
Disponível em: <<https://atendimento.sebraemg.com.br/biblioteca-digital/content/fatores-chave-de-sucesso-em-varejo-da-moda>>. Acesso em: 25 ago. 2023.

TEMA 3 – FORÇAS MOTRIZES

Um terceiro e importante passo para o processo de diminuir o nível de incerteza sobre o ambiente futuro é a identificação das forças motrizes. Se por um lado os fatores críticos são elementos essenciais para a competitividade de

um negócio, as forças motrizes, de acordo com Campos (2016, p. 202), “são elementos que mobilizam o enredo de um cenário”.

Para uma das principais referências na análise de cenários e ex-diretor da Shell, Peter Schwartz (1995), existem forças motrizes micro e macroambientais:

- **Forças macroambientais (recorde a Análise Pestel):** econômicas, sociais, políticas e tecnologias. Exemplos: tendências demográficas, tendências de crescimento econômico, tendências de mudanças regulatórias ou tendências de surgimento de novas tecnologias;
- **Forças microambientais (agora, recorde da Análise SWOT):** tendências setoriais ou de mercado específicos. São exemplos as mudanças em comportamento de consumo de determinado segmento de mercado; implantação de novas tecnologias de produção ou comercial; surgimento de novos modelos de negócios; ameaça de produtos ou produtos substitutos etc.

Portanto, as forças motrizes são aquelas capazes de influenciar os resultados dos setores, dos mercados ou das organizações. Podem ser conhecidas ou incertas. É necessária uma análise de muitos dados (quantitativos e qualitativos) para identificar e compreender o comportamento destas forças.

Mudanças em alguma ou algumas forças motrizes em geral têm grande impacto sobre os rumos organizacionais. Diante da identificação das forças é necessário que as classifique em uma matriz de risco (*probabilidade versus impacto*), conforme ilustrado na Figura 2 a seguir.

A matriz de risco aplicada às forças motrizes contribui para que se identifique quais forças têm maior probabilidade de ocorrência e, caso ocorram, qual o impacto sobre o setor ou sobre a organização. Diante desta identificação, a empresa poderá estabelecer as estratégias para cada risco e se preparar diante dos diferentes cenários.

Por exemplo, se a mudança na tecnologia base de um setor é altamente provável e se seu impacto sobre os negócios é alto, a organização precisará, com a máxima antecedência, adotar medidas que a mantenham competitiva mesmo diante de um evento destes. A resposta estratégica pode ser investir na nova tecnologia ou procurar, inclusive, outras tecnologias que sejam ainda mais inovadoras para liderar a mudança. O que não pode ocorrer é a identificação de uma força com alto risco, e anos depois a organização não ter feito

absolutamente nada e perder sua competitividade ou mesmo encerrar o negócio. Infelizmente isto é muito comum.

Figura 2 – Matriz de Risco

Probabilidade	<i>Alta (provável)</i>	Média	Alta	Alta
	<i>Média (possível)</i>	Baixa	Média	Alta
	<i>Baixa (remota)</i>	Baixa	Baixa	Média
	<i>Baixo</i>	<i>Moderado</i>	<i>Alto</i>	
	Impacto			

Fonte: Bertolucci; Padoveze, 2008.

Após definir o risco de cada força motriz, identifique também aquelas que são previsíveis, portanto, **certezas**, e aquelas são quase impossíveis de prever, portanto, as **incertezas** (recorde o conteúdo sobre Cisnes Negros). As forças motrizes que geram incertezas são as que moldarão sua posterior análise de cenários, como veremos nas etapas seguintes.

Para categorizar as forças motrizes, o professor Sapiro (2010, p. 116) recomenda três maneiras:

- **Intuitivamente** – com todos os elementos identificados, selecionar as linhas da história em torno das quais esses elementos se manifestarão.
- **Heuristicamente** – selecionar as duas incertezas mais importantes, colocando-as numa matriz (de cenários) para obter alguns pontos de partida para esses cenários (forma aplicada nos casos apresentados neste artigo).
- **Estatisticamente** – combinar, sistematicamente, os resultados das principais incertezas em sequências estatísticas consistentes, para fornecer limites viáveis.

Saiba mais

Utilizando as análises Pestel e SWOT, identifique as principais tendências do setor que você atua. Destas tendências, identifique aquelas que podem ser consideradas como Forças Motrizes (micro e macroambientais), ou seja, aquelas que impactam significativamente no setor ou moldam o setor.

Após identificá-las, elabore uma matriz de risco e identifique a probabilidade e o impacto de cada força. Para cada uma das forças de risco alto e médio, crie estratégias.

TEMA 4 – CONDICIONANTES DO FUTURO

Os condicionantes do futuro são os eventos futuros que direcionarão a construção da lógica dos cenários e a hierarquização das incertezas críticas do futuro em análise (Araújo et al., 2018). Ou seja, os condicionantes, que “de fato, influenciam fortemente o futuro são precisamente aqueles que traduzem ou interferem nas variáveis mais importantes” (Buarque, 2003), do setor ou negócio em análise.

Assim, para a construção dos cenários, os condicionantes que apresentam maiores incertezas, chamadas de **incertezas críticas**, serão utilizados para delimitar os desafios e horizontes do planejamento por cenários.

Existem diferentes metodologias para a construção de cenários, porém, a sequência lógica é semelhante entre elas (Buarque, 2003). Em geral iniciam com a identificação de eventos emergentes e se desenvolvem até que se combine as hipóteses plausíveis sobre o futuro das incertezas.

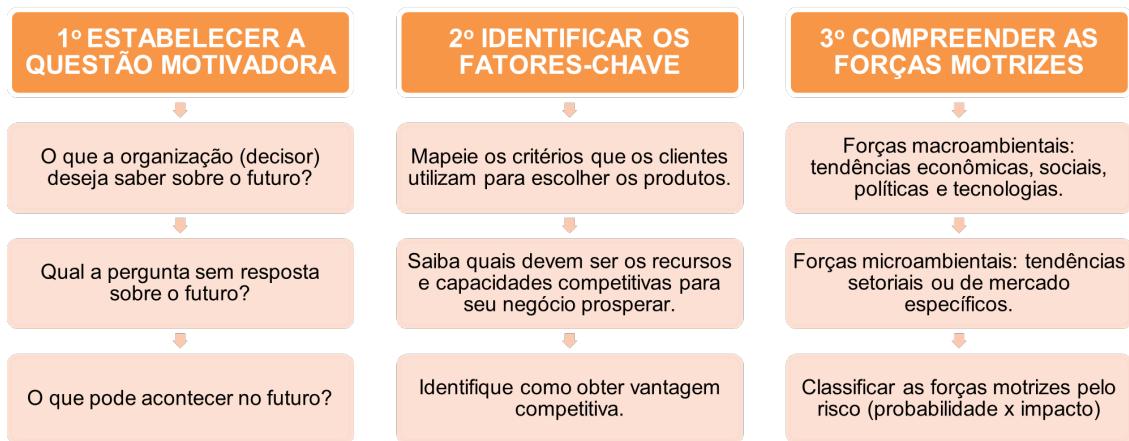
Ainda de acordo com Buarque (2003), os condicionantes do futuro fazem parte do conjunto de perguntas fundamentais para a elaboração dos cenários:

1. Que fatores (condicionantes) estão amadurecendo na realidade atual que indicam uma tendência de futuro?
2. Quais são os condicionantes mais relevantes e os de desempenho futuro mais incerto (principais incertezas)?
3. Que hipóteses parecem plausíveis para a definição de eventuais e prováveis comportamentos futuros dessas incertezas centrais?
4. Como podem ser combinadas as diferentes hipóteses para as diversas incertezas consideradas relevantes?
5. Que combinações de hipóteses das incertezas podem ser consideradas consistentes para a formação de um jogo coerente de hipóteses?

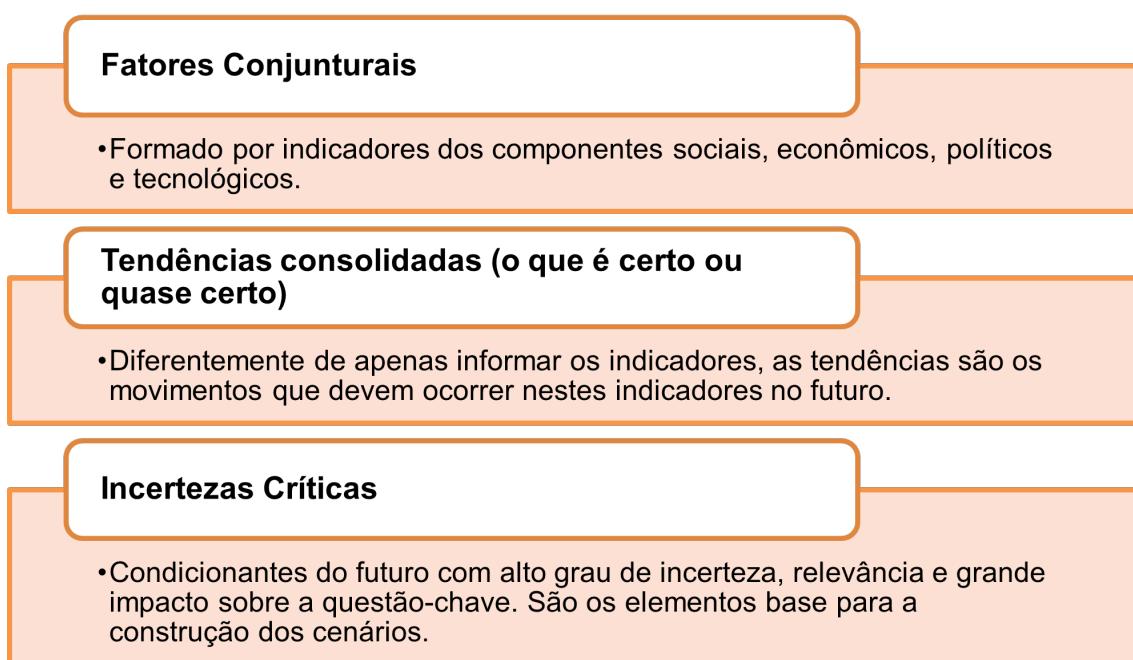
4.1 Como podemos identificar os condicionantes do futuro?

O passo a passo para a identificação dos condicionantes do futuro que você seguiu até aqui ao estudar os três primeiros tópicos desta etapa (Figura 3), são importantes para a identificação dos condicionantes do setor.

Figura 3 – Passo a passo para identificação dos condicionantes do futuro



Dito de outra forma, os condicionantes do futuro são identificados por meio de:



4.2 Fatores conjunturais

Com estes quatro tópicos em mãos, podemos avançar para a próxima etapa para trabalharmos com o desenvolvimento de cenários.

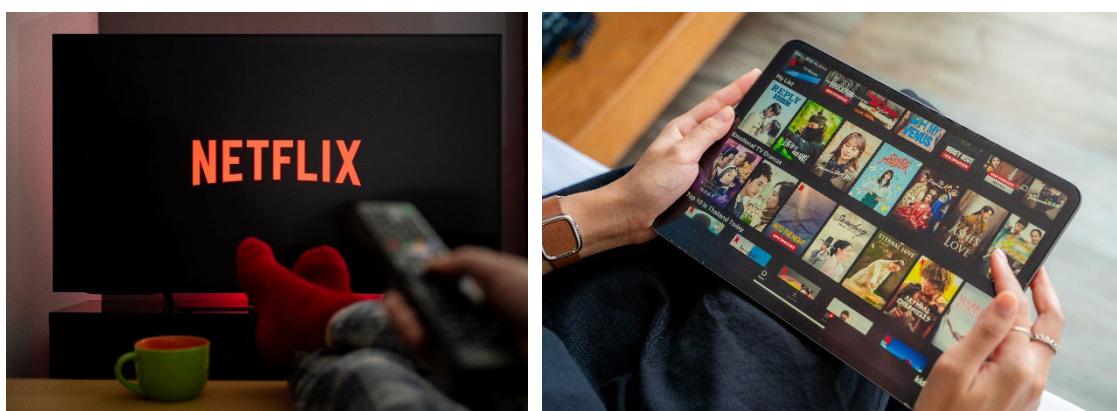
Saiba mais

Compreenda mais sobre condicionantes do futuro, lendo ou assistindo a vídeos que exploram exemplos de incertezas críticas, seus impactos e probabilidades de ocorrência.

- *Documentário Indústria 4.0*
Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QWWQr6TmWGQ>>. Acesso em: 25 ago. 2023.
- *Prospectiva: como a geração de cenários pode ajudar as companhias aéreas a lidar com a incerteza*
Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=J7dPe8J-wG8>>. Acesso em: 25 ago. 2023.
- *Risco no Ar #15 - Cenários Prospectivos*
Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=d1Nq8hQ2f3c>>. Acesso em: 25 ago. 2023.
- *O futuro será melhor! W Futurismo*
Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=QqXgpDBhsFg>>. Acesso em: 25 ago. 2023.
- *How Life Will Look Like In 2050*
Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=6_q_LHq85Cs>. Acesso em: 25 ago. 2023.

TEMA 5 – CASO SOBRE QUESTÃO FOCO E CONDICIONANTES

Figura 4 – Netflix e o streaming



Créditos: Vantage_DS/ Shutterstock.
Créditos: 22 TREE HOUSE/ Shutterstock.

A Netflix é frequentemente citada como um exemplo de empresa que causou uma ruptura significativa na indústria de entretenimento, especialmente no setor de distribuição de conteúdo audiovisual. Este exemplo ilustra bem os quatro pontos tratados nesta etapa – questão estratégica, fatores-chave, forças motrizes e condicionantes do futuro.

A Netflix foi fundada em 1997 como um serviço de locação de DVDs pelo correio. Rapidamente se tornou uma das empresas mais bem-sucedidas e transformadoras da indústria do entretenimento. No entanto, seu verdadeiro impacto ocorreu quando a empresa decidiu entrar no mercado de streaming, desafiando o modelo tradicional de distribuição de conteúdo audiovisual. Essa decisão provocou uma ruptura na indústria e mudou a forma como as pessoas consomem filmes e programas de TV (Moraes, 2019).

Antes da Netflix, a indústria do entretenimento era dominada por estúdios de cinema, redes de televisão e locadoras de vídeo. O modelo predominante era baseado na distribuição física de DVDs e na transmissão linear de programas de TV. As pessoas tinham que ir a uma locadora ou esperar pela exibição de programas de TV em horários pré-determinados.

- **Mudança estratégica:** em 2007, a Netflix lançou seu serviço de streaming, permitindo que os assinantes assistissem a filmes e programas de TV diretamente pela internet. Essa mudança estratégica eliminou a necessidade de distribuição física e ofereceu uma experiência mais conveniente e flexível para os espectadores. Além disso, a Netflix começou a investir na produção de conteúdo original, aumentando seu catálogo e atraiendo mais assinantes (Moraes, 2007).
- **Desafios:** a transição da Netflix para o streaming não foi fácil. A empresa enfrentou resistência dos estúdios de cinema e redes de televisão, que viam a empresa como uma ameaça ao seu modelo de negócio tradicional. Além disso, a competição no mercado de streaming aumentou, com a entrada de concorrentes como Amazon Prime Video, Hulu e Disney+. A Netflix teve que enfrentar o desafio de se destacar em um mercado cada vez mais saturado (Magaldi; Salibi Neto, 2020).
- **Impacto e resultados:** a estratégia de ruptura da Netflix foi bem-sucedida. A empresa se tornou líder no mercado de streaming, com milhões de assinantes em todo o mundo. Ela mudou a forma como as pessoas consomem conteúdo audiovisual, popularizando o *binge-watching* (maratonar séries) e introduzindo o conceito de "streaming sob demanda" (Cannito; Takeda, 2016). A Netflix também influenciou a indústria ao investir em conteúdo original de alta qualidade, recebendo

reconhecimento com indicações e prêmios em importantes premiações, como o Emmy e o Oscar.

A Netflix é um exemplo notável de uma empresa que causou uma ruptura no setor de distribuição de conteúdo audiovisual. Sua transição para o streaming e investimento em conteúdo original desafiaram o modelo tradicional de distribuição e mudaram os hábitos de consumo de entretenimento (Magaldi; Salibi Neto, 2020). A história da Netflix destaca a importância da inovação e da capacidade de se adaptar às mudanças do mercado para alcançar o sucesso em um ambiente altamente competitivo.

Saiba mais

Com base no caso Netflix, coloque-se no ano de 2005 e procure identificar, olhando daquele ponto para o futuro, quais eram:

1. A questão estratégica que poderia motivar a empresa no futuro;
2. Os fatores-chave segundo os quais os clientes passariam a se relacionar com empresas de vídeos/ filmes;
3. As forças motrizes, ou seja, as tendências que se apresentavam na época;
4. Os condicionantes do futuro, ou seja, as principais incertezas críticas que teriam maior probabilidade de ocorrência e maior impacto sobre o setor.

Também faça este exercício para o negócio que você atua.

Saiba mais

- *O dilema da disruptão*

Disponível em: <<https://www.revistahsm.com.br/post/o-dilema-da-disrupcao>>. Acesso em: 25 ago. 2023.

- *O que é disruptão?*

Disponível em: <<https://www.startse.com/artigos/o-que-e-disrupcao/>>. Acesso em: 25 ago. 2023.

- *Disrupção digital: o que é e como pode transformar sua empresa?*

Disponível em: <<https://www.sydle.com/br/blog/disrupcao-digital-6138a17361ae5245de3dd11d/>>. Acesso em: 25 ago. 2023.

- *Disrupção por modelo de negócios: o sucesso da Netflix*

Disponível em: <<https://www.scalabl.com/videos/pt/disrupc-a-o-por-modelo-de-nego-cios-o-sucesso-da-netflix>>. Acesso em: 25 ago. 2023.

REFERÊNCIAS

- ARAUJO, F. O. et al. Proposta metodológica para desenvolvimento de cenários prospectivos para sucessão em empresas familiares de pequeno porte. **Sistemas & Gestão**, v. 13, n. 2, p. 162-177, 2018. Disponível em: <<http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/view/1251>>. Acesso em: 27 jul. 2023.
- BERTOLUCCI, R. G.; PADOVEZE, C. L. **Gerenciamento de risco corporativo em controladoria**. São Paulo: Cengage, 2008.
- BUARQUE, S. C. Metodologias e técnicas de construção de cenários globais e regionais. **Texto para discussão n. 939**. Brasília: Ipea, 2003. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/2865/1/TD_939.pdf>. Acesso em 02 jun. 2023.
- CAMPOS, L. M. F. **Administração estratégica**: planejamento, ferramentas e implantação. Curitiba: InterSaber, 2016.
- CANDELON, F. et al. The incumbent's deep tech strategy playbook. **MIT Sloan Management Review**, may 25, 2023. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-incumbents-deep-tech-strategy-playbook/?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_content=The%20Incumbent%20Deep%20Tech%20Strategy%20Playbook&utm_campaign=Enews%20Leadership%206/27/2023>. Acesso em: 27 jul. 2023.
- CANNITO, N.; TAKEDA, M. Maratona de séries ou binge watch. **Revista de Cinema**, 10 ago. 2016. Disponível em: <<https://revistadecinema.com.br/2016/08/maratona-de-series-ou-binge-watch/>>. Acesso em: 27 jul. 23.
- MAGALDI, S.; SALIBI NETO, J. **Estratégia adaptativa**: o novo tratado do pensamento estratégico. São Paulo: Gente, 2020.
- MORAES, D. Originalidade, posicionamento e divulgação: o que você pode aprender com a estratégia da Netflix. **Rockcontent**, 10 fev. 2019. Disponível em: <<https://rockcontent.com/br/blog/estrategia-da-netflix/>>. Acesso em: 27 jul. 2023.
- SAPIRO, A. Impactos e resultados de um planejamento por cenários. **Revista DOM**, Fundação Dom Cabral, 2010. Disponível em: <<https://ci.fdc.org.br/AcervoDigital/Artigos%20FDC/Artigos%20DOM%202015/Imp>>

actos%20e%20resultados%20de%20um%20planejamento%20por%20cen%C3%A1rios%20-%
%20Emerson%20Fidelis%20Campos.pdf?Mobile=1&Source=%2F%5Flayouts
%2F15%2Fmobile%2Fviewa%2Easpx%3FList%3D6beaddb7%2D4351%2D49
4c%2D9d58%2D6dc358918be9%26View%3Dbf7ddbda%2D36c4%2D452b%2
D95db%2D51b60f87de4e%26RootFolder%3D%252FAcervoDigital%252FArtig
os%2BFDC%252FArtigos%2BDOM%2B15%26wdFCCState%3D1>. Acesso
em: 27 jul. 2023.

SCHWARTZ, P. **A arte da previsão**: planejando em um mundo cheio de incertezas. São Paulo: Página Aberta, 1995.

SERRA, F. et al. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2014.

SPILLER, E. S. Fatores críticos de sucesso: perturbações, descontinuidades e rupturas de tendências e sua relação com fatos portadores de futuro e eventos futuros. **Revista da Escola Superior de Guerra**, v. 30, n. 60, p. 63-78, jan./jun. 2015.